

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ

Проблеми та перспективи ринково-
орієнтованого управління підприємствами:
теорія, методологія, практика

Колективна монографія

Київ
2015

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Національного університету «Києво-Могиллянська академія» № 21 від 26 лютого 2015 року

Рецензенти:

Маркіна І.А. – доктор економічних наук, професор завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;

Шайкан А.В. – доктор економічних наук, професор, в.о.директора Криворізького економічного інституту ДВНЗ «Криворізький національний університет»

Наукова редакція: д.е.н., професор Сафонов Ю.М.

Упорядник: к.е.н., доцент Гуменна О.В.

Авторський колектив: Азеєв А.С., Болдирева Л.М., Боярко І.М., Веретенникова О.В., Гелевачук З.Й., Гізатуліна О.М., Гізатулін Є.В., Гуменна О.В., Гушко С.В., Зав'ялова М.В., Іванова З.О., Карабат М., Кожемякіна Т.В., Криворучкіна О.В., Крутушкіна В.В., Кузубов О.О., Левицька А.П., Ледян Т.О., Матукова Г.І. Матукова Д.Г., Мацюра С.І., Маркіна І.А., Мацеєва Н.В., Ніколайчук О.А., Ніколаєва О.М., Пармакли Д.М., Пестова Т.М., Підпанок А.О., Пічик К.В., Пономаренко Т.В., Радько В.М., Романченко Н.В., Сагайдак М.П., Самойлик Ю.В., Сафонов Ю.М., Собчишин В.М., Темченко О.А., Тодорич Л.П., Храпкіна В.В., Чайковська М.П., Чучко О.П., Шашло Н.В., Шевчук Н.В.

Редакційна колегія:

Гуменна О.В., Матукова Г.І., Сікора Д.Л.

УДК
ББК

ISBN

© Національний університет
«Києво-Могиллянська академія», 2015

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. МАКРОЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	6
СУПЕРЕЧНОСТІ ІНСТИТУЦІЙНИХ УМОВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	6
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ЦІЛЬОВИХ ПРОГРАМ ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.....	17
РАЗВИТИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОСТРАНСТВОМ НА НАЦИОНАЛЬНОМ И РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЯХ	36
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	50
ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ СПОЖИВАННЯ В УКРАЇНІ	62
ПРОБЛЕМИ ДЕТІНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	71
РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК АКТУАЛЬНИЙ ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	78
ВРАХУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ КУЛЬТУРНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ В СИСТЕМІ ОЦІНКИ СЕРЕДОВИЩА ЗАРУБІЖНИХ РИНКІВ	88
СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ	100
РОЗДІЛ II. МІКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РИНКОВО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	105
КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	105
ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	131
СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФУНДАМЕНТАЛЬНОЇ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	147
ДЕСКРИПТИВНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	160
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ	171
ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ	183
ТЕОРІЯ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ: ЕВОЛЮЦІЯ ТА СУЧАСНІ ПОГЛЯДИ.....	196
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	213
ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ТА ЙОГО СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ В СУЧАСНІЙ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ	229
ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД В ДОСЛІДЖЕННІ МЕТОДОЛОГІЧНИХ І ОРГАНІЗАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ ПОБУДОВИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	236
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ WEB-ДОДАТКІВ.....	254

РОЗДІЛ ІІІ. ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	268
Сучасний інструментарій антикризового регулювання банківського сектору України	268
Маркетингове управління підприємствами сфери послуг	280
Практика використання стратегії позиціонування послуг фірми на конкурентному ринку	293
Формування стратегії управління розвитком туристичної галузі	306
Управління виробничою потужністю на підприємствах гірничої галузі	320
Сучасний стан та перспективи розвитку гірничо-збагачувальних підприємств в умовах екологічних обмежень	332
Циклический характер виробництва в сільському господарстві і проблеми забезпечення економічної стійкості господарюючих суб'єктів	346
<i>Економічна інтеграція агропродовольчого сектора економіки</i>	<i>372</i>
Перспективи розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації	390
Дослідження складових елементів і факторів конкурентного середовища підприємств зернопродуктового комплексу України	407
Стратегічне управління закупівлями в АПК України: логістико-фінансовий концепт	420
Особливості сталого розвитку гірничорудних підприємств на основі ресурсної концепції	436
РОЗДІЛ ІV. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ШКОЛИ ВИЩОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ	444
Методичний підхід до вибору стратегічних напрямків управління інтелектуальним капіталом підприємства	444
Детермінанти продуктивності управлінського персоналу	460
Современные основы оценки персонала в организациях	471
Взаємозв'язок стратегії управління персоналом з загальним розвитком підприємства	489
Професійна спрямованість навчання – засіб розвитку компетентності у майбутніх фахівців підприємств	506
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ	532

ВСТУП

Сучасні трансформаційні процеси в Україні, здійснення радикальних реформ та поступове виведення держави на нові орієнтири в підприємницькому секторі, передбачають вирішення задач ринково-орієнтованого управління інтегрованим бізнесом. Необхідною умовою забезпечення економічного зростання держави є поєднання її інтересів, вітчизняних й зарубіжних підприємств, що має реалізуватися через соціально-економічну політику держави. Провідною формою господарювання сьогодні має стати підприємництво як особливий вид виробничо-господарської діяльності, надання послуг чи посередництва, який характеризується повною свободою вибору та інноваційним характером здійснення, значною ймовірністю економічного ризику та чіткою організацією на досягнення певного комерційного ризику. Саме підприємництво є потужним засобом, спрямованим істотно прискорити реформування вітчизняної економіки на ринкових засадах на базі цього забезпечити належне зростання виробництва і добробуту населення.

Підвищення ефективності підприємництва як сучасної форми господарювання неодмінно потребує підготовки висококваліфікованих підприємців, здатних реалізувати у своїй діяльності вимоги ринкових відносин, менеджменту і бізнесу. Цим зумовлюється цілком зрозуміле і виправдане прагнення молоді до особистої підприємницької справи, опанування як можна більшою кількістю компетенцій, що впливатимуть на розвиток національної економіки у майбутньому.

З переходом до нового стану ринкових реформ на всіх рівнях управління підвищується роль фахівців, здатних приймати оптимальні рішення, які пов'язані з майбутнім функціонуванням підприємств. Кардинальні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємств потребують використання нових підходів, сьогодні пропонує принцип економічної самостійності.

Усе це викликало необхідність написання колективної монографії, автори якої доктори наук, кандидати наук, аспіранти – перспективні науковці провідних вищих навчальних закладів України та зарубіжжя.

Представлені дослідження виконувалися за концептуальним підходом напрямом ринково-орієнтованого управління підприємством. Дана колективна праця має чотири глави, в яких визначено макроекономічні засади функціонування сучасних підприємств, а також мікроекономічні аспекти ринково-орієнтованого управління підприємствами. Визначено та детально досліджено галузеві особливості діяльності підприємств. Чільне місце в зазначені праці займає глава «Людський капітал та проблеми професійної школи вищої економічної освіти».

Монографія виконана у багатоаспектному контексті, чимало її положень є дискусійними, частина наукових проблем потребують додаткових наукових розробок.

Збірник розраховано на наукових працівників, професорсько-викладацький склад вищих навчальних закладів, керівників і фахівців виробничих структур, державних органів управління, широкий загаль читачів.

РОЗДІЛ I. МАКРОЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Суперечності інституційних умов забезпечення конкурентоспроможності національної економіки

Поглиблення процесів глобалізації та посилення взаємозалежності між країнами світу мають логічним наслідком загострення конкурентної боротьби як на рівні окремих господарюючих суб'єктів, так і на рівні національних економічних систем. Перед державами світу постає проблема вибору умов взаємодії з глобальним економічним простором: підпорядкування йому на правах обслуговування світового господарського комплексу або ж паритетне входження до нього. Розвинені країни світу активно розбудовують економіку інтелектуально-інноваційного типу, інформаційну економіку та інформаційне суспільство, що ґрунтується на автоматизації, інформатизації, комп'ютеризації праці та інтелектуальних ресурсах, з метою утримання довгострокових конкурентних переваг на світовій економічній арені та отримання додаткових переваг політичного характеру. У такому контексті дістає особливої актуальності дослідження проблем та суперечностей інституціональних складових інтелектуалізації національної економіки як основи її конкурентоспроможності.

Сьогодні провідну роль у забезпеченні та утриманні конкурентоспроможності економічної системи відіграє формування дієвих економічних, політичних та суспільних інститутів, характерних для зрілої ринкової економіки, у тому числі й стимулювання та поширення інтелектуальної діяльності як масового явища. А отже, ті країни, що не впроваджують відповідних інституційних перетворень, або роблять це недостатньо ефективно, ризикують перетворитися на аутсайдерів глобальної економіки.

Теоретичні аспекти забезпечення національної конкурентоспроможності широко висвітлені у наукових дослідженнях зарубіжних авторів: М. Портера, Ф. Котлера, Дж. Еванса, Б. Бермана, С. Маджаро, А. Дайана, Ф. Букереля та ін. Питання причин та інституційних чинників інтелектуалізації економіки, як основи стійких та довгострокових конкурентних переваг економічної системи, в своїх роботах досліджують провідні українські економісти: А.А. Чухно, А.М.Колот, В. С. Савчук, Ю.К. Зайцев, О. Грішнова, О. В. Шкурупій та інші.

Попри ґрунтовні дослідження проблеми, складність та неоднозначність явища потребує подальшої пильної уваги з боку науковців щодо теоретичних та практичних аспектів нарощування національних конкурентних переваг через формування відповідного інституціонального середовища функціонування інтелектуального капіталу та праці, як ключових рушійних сил економічного розвитку і зростання.

Економічні реформи, що проводилися у 1991 р., по суті, зупинили науково-технічний розвиток України. Економіка залишається на індустріальній стадії, її відставання від західних економік стає вкрай відчутним, ознаки постіндустріального укладу знаходяться у зародковому стані, не маючи для свого розвитку необхідних технологічних та організаційних основ. Однією з основних причин виступає хибний шлях трансформації пострадянської економіки, основою якого слугувала неоліберальна концепція економічного розвитку та прозахідна модель модернізації. Досвід України став додатковим підтвердженням факту (а світовий досвід за останні 100 років багаторазово підтверджував), що у жодній країні світу не вдавалося здійснити модернізацію в умовах ліберальної моделі. Як наслідок, невірно обрана стратегія та відсутність критичного сприйняття універсальних пропозицій західних експертів щодо підвищення конкурентоспроможності (без урахування

національної специфіки) потягла за собою погіршення соціально-економічних умов.

Протягом років всього пострадянського існування України в економіці діяла сукупність формальних правил (доповнених неформальними, а подекуди й заміченими ними), встановлених державою та старих норм, успадкованих від колишньої системи. Серед новостворених формальних інститутів, які так чи інакше визначали поведінку суб'єктів господарювання, слід назвати: інститути врегулювання відносин власності у суспільстві, податкову та грошово-кредитну систему, режим зовнішньої торгівлі, цінового та валютного регулювання, започаткування та ведення бізнесу, систему політичного, адміністративного і судового устрою та ін. Успадкованими формальними інститутами, що визначають певним чином економічні відносини, є: інститути регулювання трудових відносин, соціального захисту, освіти, медичного обслуговування, організації науки тощо.

Взаємозв'язок між інституційною структурою та особливостями господарського розвитку є діалектичним, оскільки перша прямо чи опосередковано з різною мірою впливу та направленості визначає процеси, що відбуваються у галузях економіки. Останні, в свою чергу, здатні накладати свій відбиток на характер суспільних інститутів та визначати їх модифікацію. Отже огляд проблем економічного розвитку є одночасно індикатором наявності прогалин в системі суспільних інститутів країни.

Спеціалісти стверджують, що, в першу чергу, в Україні відсутні внутрішні фактори зростання, а норма накопичення є недостатньою для оновлення застарілих основних фондів майже у всіх галузях економіки. Проблема поглиблюється неухильним зростанням валового зовнішнього боргу держави (на поч. 2012 р. склав 123,2 млрд. дол. США) [6], витрати на обслуговування та погашення якого будуть зростати. Зовнішньоекономічна ситуація обумовлюється залежністю від світової кон'юнктури (60% ВВП створюється за рахунок експорту), а з іншого боку імпорт систематично перевищує експорт. При чому зростання попиту на експортний товар призводить до зростання курсу національної валюти, що робить неконкурентоспроможною продукцію інших галузей та відволікає інвестиційні ресурси від решти економіки, що робить її однобокою, деструктивною, сировинно-орієнтованою. Протягом останніх десяти років економіка України тримається на низькотехнологічному виробництві в межах III та IV технологічних укладів зі значною енергоємністю, характеризується значною експорто-, а останнім часом і імпортозалежністю. Провідними видами діяльності залишаються металургійне виробництво та виробництво коксу, виробництво та розподілення газу, електроенергії та води. [10, с. 263]

У металургійній галузі використовується рутинна техніка та технології, а найбільш ефективні виробництва продаються іноземцям, при цьому металургійні підприємства, що стали частиною світового ринку, не підвищили добробут країни та населення, забезпечивши натомість надприбутки її власникам.

Іноземні інвестиції в Україні спрямовуються не на придбання нових технологій з метою модернізації економіки, а на вирощування рапсу, соняшника, виробництва біодизеля, маргарину, вкладаються у тютюнову промисловість, мережі ресторанів швидкого харчування – тобто сфери, що не визначають науково-технічного розвитку. Більше третини іноземних інвестицій вкладаються у фінансовий сектор, з якого кредитується населення на купівлю імпортованих товарів.

Україна як держава з малою економікою, таким чином, стала втіленням всього спектру негативних тенденцій, які спостерігаються у нерівномірно-розподіленій системі конкурентних переваг і преференцій глобальної економіки: нееквівалентного зовнішньоекономічного обігу, залежності від світової кон'юнктури ринку, моделі сировинного приросту, «дешевої» робочої сили та постачальника інтелектуального ресурсу країнам Заходу. Очевидно, що використовуючи модель розвитку, що спирається на мейнстрим, Україна не тільки втрачає економічні вигоди, але й позиції на світовому ринку за рейтингами конкурентоспроможності.

За таких умов процес розбудови конкурентоспроможної економіки через інтелектуалізацію праці та виробництва наштовхується на непоборні перешкоди структурного, інституціонального, політичного та соціально-економічного характеру: технологічні нововведення відхиляються основними суб'єктами господарювання, владою, існуючою суспільною системою; корупція та переділ власності визначають напрямок руху економіки; глибокий розрив між заможною меншістю і зuboжілою більшістю населення та, як наслідок, відсутність платоспроможного попиту, без якого неможливо забезпечити як людський розвиток, так і модернізацію економіки; інтереси держави та бізнесу тісно переплітаються та йдуть у розріз з принципами інноваційного розвитку економіки; відсутність середнього класу та зрілого громадянського суспільства, які б здійснювали контроль за діяльністю провладних структур.

Факт взаємозалежності між функціонуючими в країні інститутами та рівнем її розвитку, ефективності та конкурентоспроможності не потребує додаткового доведення. Інституціональна архітектура надає і державі, і господарюючим суб'єктам відповідні стимули для діяльності, визначає напрямок структурних трансформацій та включає внутрішню систему примусу, винагород і покарань. Тому оцінка конкурентоспроможності України на світовій арені свідчить про ефективність її інститутів у міждержавному співставленні, їхню спроможність забезпечувати структурні зміни.

У рейтингу глобальної конкурентоспроможності (GCI) за версією Світового економічного форуму за 2012-2013 рр., указується повернення України в норму на 73 позицію (із 144-ї) після затяжної економічної кризи. Україна станом на 2012-2013 рр. отримала переваги від підвищення якості макроекономічного середовища порівняно з попередніми роками; дефіцит бюджету був скорочений до 2,7% ВВП у 2011 році, відношення боргу до ВВП дещо знизилася; інфляція скоротилася (хоча і залишається на високому рівні – 8%). Серед факторів, які підтримують конкурентну позицію країни слід зазначити наступні: великі обсяги ринку (38-ме місце), стабільна система освіти та легкість доступу до всіх рівнів освіти (47 місце з вищої і професійної підготовки та 54 за початковою освітою), яка становить базову передумову для формування інноваційного потенціалу (71 місце). При цьому інституціональна структура не визнається такою, на яку можна спиратися при реалізації стратегії економічного розвитку в силу її непрозорості, «непотизму» та інших обтяжуючих факторів. Рівень конкуренції на ринках товарів та послуг відповідає 117-му місцю у рейтингу та пропонується упровадження заходів щодо посилення цього показника та реформування фінансового і банківського секторів (114-е місце). Загалом сукупність критеріїв конкурентоспроможності розподілено за напрямками: базові вимоги (40% ваги загального індексу конкурентоспроможності країни); стимулювання ефективності (50%); інновації та фактори зручності ведення бізнесу (10%) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Оцінка глобальної конкурентоспроможності економіки України за критеріями, 2011-2014 рр.

Показник	Роки			
	2011-2012		2013-2014	
	Бал (1-7)	Рейтинг зі 139 країн	Бал (1-7)	Рейтинг зі 148 країн
Базові вимоги (40%)	4,4	79	4,3	91
Інституції	3,1	132	3,0	137
Інфраструктура	4,1	65	4,1	68
Макроекономічне середовище	4,4	90	4,2	107
Охорона здоров'я та первинна (основна) освіта	5,8	62	5,8	62
Стимулювання ефективності (50%)	4,1	65	4,0	71
Вища освіта і підготовка кадрів	4,7	47	4,7	43
Ефективність товарного ринку	3,8	117	3,8	124

1	2	3	4	5
Ефективність ринку робочої сили	4,4	62	4,2	84
Розвиток фінансового ринку	3,5	114	3,5	117
Технологічна готовність	3,6	81	3,3	94
Розмір ринку	4,6	38	4,6	38
Інновації та фактори досвідченості (10%)	3,4	79	3,4	95
Бізнес-досвідченість	3,7	91	3,7	97
Інновації	3,2	71	3,0	93

Джерело: [1]

Індекс GCI версії Світового економічного форуму передбачає аналіз та оцінку 22 інститутів для формування підсумкової оцінки їх розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Рейтингова оцінка ключових інститутів у рамках глобального індексу конкурентоспроможності України, 2011-2014 рр.

Індикатор	Роки			
	2011-2012		2013-2014	
	Бал (1-7)	Рейтинг зі 139 країн	Бал (1-7)	Рейтинг зі 148 країн
1	2	3	4	5
Права власності	2,7	134	2,5	143
Захист інтелектуальної власності	2,7	120	2,5	133
Відплив державних коштів	2,5	117	2,4	122
Довіра суспільства до уряду	2,0	120	2,2	117
Незаконні виплати і хабарі	2,7	133	2,8	130
Незалежність судової влади	2,5	124	2,2	139
Фаворитизм у рішеннях урядовців	2,5	128	2,3	133
Марнотратство державних витрат	2,5	119	1,9	143
Тягар державного регулювання	2,4	135	2,6	137
Ефективність правової системи у врегулюванні суперечок	2,4	141	2,3	144
Ефективність правової системи в складних реєстрах	2,4	139	2,2	146
Прозорість державної політики			3,5	130
Послуги уряду для покращення показників продуктивності бізнесу	3,0	109	3,5	130
Витрати бізнесу на боротьбу з тероризмом	6,1	36	5,9	48
Витрати, що несе бізнес, на боротьбу зі злочинністю та насильством	5,4	42	5,0	57
Організована злочинність	4,8	94	4,4	106
Надійність поліцейської служби	3,0	123	2,8	133
Етична поведінка фірм	3,2	124	3,2	130
Жорсткість стандартів аудиту та звітності	3,8	122	3,7	130
Ефективність рад директорів компаній	4,0	113	4,2	103
Захист інтересів акціонерів, що знаходяться у меншості	3,0	141	2,7	146
Сила захисту інвесторів	4,7	94	4,7	100

Джерело: [1]

За якістю інститутів, як інтегрального показника, Україна посідає 132 місце серед 144 країн. Тобто базові вимоги (інституції, інфраструктура, макроекономічне середовище, система охорони здоров'я та базова освіта), які визначають перехід країни від економіки, що

рухається підсилювачами ефективності (вище освіта і підготовка кадрів, ефективність товарного ринку, ефективність ринку робочої сили, розвиток фінансового ринку, технологічна готовність, розмір ринку), до економіки, що рухається інноваціями (бізнес-досвідченість та інновації), перебувають на вкрай низькому рівні.

Серед інституціональних складових індексу глобальної конкурентно-спроможності, які безпосередньо стосуються досліджуваної нами проблематики, варто виділити наступні: «якість науково-дослідних установ», «видатки компаній на дослідження та розвиток», «взаємозв'язки університетів з промисловістю у сфері досліджень а розробок», «державні закупівлі нових технологій та продукції» (табл. 1.3)

Професор Ю.К. Зайцев вказує, що трансформаційні процеси незалежної України з самого початку супроводжуються хаотичним і водночас керованим знищенням системи відносин внаслідок самоусунення органів влади та керівництва масових профспілок від проблем становлення нової системи економічних та соціальних відносин [3, с.163]. Наслідком є руйнування економіки країни, масове безробіття та зубожіння населення, відношення до влади як до «ворожої» сили, необхідність пристосування до нових умов, мотивуючись «страхом голоду» тощо.

Варто визнати, що Україна має вагомі передумови для формування інтелектуального ресурсу та надбання довгострокових конкурентних переваг на міжнародній арені (достатньо високий рівень освіти населення; мережа університетів, інститутів та інших державних наукових організацій; наявність значних запасів природних ресурсів, отримані у спадщину значні промислові потужності СРСР, за якими займала монопольне становище [10, с. 305]. Але вони нівелюються відсутністю соціально-економічних умов, що забезпечили б відповідну мотивацію до трудової діяльності та підприємницької активності. В першу чергу мова йде про відсутність достатнього матеріального забезпечення життя та праці, соціальних гарантій та гарантій безпеки всього населення країни [6].

Привертає увагу значне розходження у величині заробітної плати по галузям економіки протягом 7 років з 1995 по 2012 рр. Так, у 1995 р. найбільше відхилення у бік зростання (майже на 230%) спостерігалось в галузі фінансової діяльності (управління фінансовими ринками, посередництво, діяльність з цінними паперами, залучення і перерозподіл фінансових коштів) та в галузі надання транспортних послуг (перевищення на 161%). У 2012 році при середній заробітній платі у 3026 грн. перевищення доходів працівників фінансової та транспортної сфер складало відповідно 197%, та 325%. В той же час оплата у сфері освіти була значно нижчою як у 1995, так і у 2012 роках і складала відповідно 97% та 83% від середньої [6]. Приблизно на тому ж рівні зберігався обсяг винагороди й у сфері охорони здоров'я. Тобто очевидним є факт «перекосу» структури економіки у бік діяльності, орієнтованої на короткострокові результати і швидкий приплив високих прибутків, та занепад і гальмування активності тих сфер, що є основою довгострокових стратегічних конкурентних переваг, джерелом формування інтелектуального капіталу. В промисловості заробітна плата трудових ресурсів в середньому корелювалася з прожитковим мінімумом, подекуди перевищуючи його (серед галузей промисловості переважають добувна, харчова та енергетична). Соціально несправедлива система розподілу грошових доходів між різними доходними групами вказує на те, що і використання ВВП зорієнтоване переважно на інтереси незначної за чисельністю групи населення, що залишається фактором нестабільності у суспільстві.

Навіть перевищення заробітної плати над прожитковим мінімумом за окремими галузями не говорить про їх матеріальне благополуччя. Співвідношення доходів та витрат українців, їх структура, зміна джерел доходів, зростання доходів, не пов'язані з працею, що стало наслідком непослідовних перетворень у сфері власності, зміни ролі праці в економіці, зниження її продуктивності.

Таблиця 1.3

Рейтингова оцінка GCI за параметрами технологічної готовності та інновацій, 2008-2014 рр.

Індикатор	Роки							
	2008-2009		2009-2010		2011-2012		2013-2014	
	Бал (1-7)	Рейтинг зі 134 країн	Бал (1-7)	Рейтинг зі 133 країн	Бал (1-7)	Рейтинг зі 139 країн	Бал (1-7)	Рейтинг зі 148 країн
Глобальний індекс конкуренто-спроможності	4,1	72	3,95	82	3,9	89	4,1	84
Технологічна готовність	4,1	65	3,37	80	3,4	83	4,3	106
Інноваційні фактори:	3,4	52	3,21	62	3,3	63		
у тому числі:								
Інноваційна спроможність	3,8	31	3,7	32	3,5	37	3,2	100
Якість науково-дослідних установ	4,2	48	3,9	56	3,6	68	3,6	69
Видатки компаній на дослідження та розвиток (ДіР)	3,3	52	3,0	68	3,0	69	2,7	112
Взаємозв'язки університетів з промисловістю у сфері ДіР	3,6	49	3,5	64	3,5	72	3,4	77
Державні закупівлі нових технологій та продукції	3,7	54	3,3	85	3,1	112	3,0	118
Наявність науковців та інженерів	4,4	54	4,4	50	4,3	53	4,5	46
Кількість патентів, отриманих (на 1 млн. мешканців)	0,3	65	0,5	64	0,4	64	2,9	52

Джерело:[1]

Так, заробітна плата для українського працівника перестала бути не тільки стимулом та економічним мотивом, але й основним джерелом грошових надходжень: лише 41% всіх доходів забезпечується за рахунок трудової діяльності (у світовій практиці - близько 90%) [6]. Зростання частки «інших» надходжень також є тривожним сигналом. Який свідчить про тіньовий характер таких доходів. Ще приблизно 40% доходу забезпечується за рахунок соціальної допомоги проти 20% у країнах Заходу. Водночас, низький рівень доходів обумовлює високу питому вагу споживчих витрат (більше 80-90%), та незначні обсяги заощаджень або їх відсутність. Отож основною проблемою відсутності вагомого інтелектуального прошарку зумовлена проблемою бідності. Величина прожиткового мінімуму була стабільно нижчою за величину заробітної плати, починаючи з 1991 р., і зрівнялися вони лише у 2001-2002 рр. Більше 51% населення станом на початок 1998 року отримує середньомісячні грошові доходи, нижчі від законодавчо встановленої вартісної величини межі малозабезпеченості, тобто не мають можливості отримувати дохід, який би забезпечував задоволення основних потреб [6]. Суттєве заниження оплати праці викладачів

шкіл та ВНЗ, працівників охорони здоров'я призводить до погіршення якості освітніх послуг, до деформації інституту безкоштовної освіти, що супроводжується «тіньовим» збільшенням витрат населення на користування освітніми та медичними послугами, збільшуючи масштаби корупційних дій.

Академіки В. Геєць та Е. Лібанова підкреслюють, що суттєвою проблемою є відсутність спрямування ефективної системи освіти на підготовку інноваційного працівника. Підготовка кадрів зі спеціальностей, що визначають нові технологічні уклади, не досягає навіть 0,6% щорічного випуску [5, с. 131]. Розділяючи позицію науковців, однак, вважаємо, що сутність проблеми полягає не стільки у дефіциті керівників, здатних управляти інноваційними процесами, нестачі кваліфікованих розробників, креативних менеджерів та ін., скільки у відсутності потреби економіки у такої якості кадрах. Наслідком чого є втрата національною економікою науковців, фахівців високої кваліфікації через їх міграцію на Захід, що ще більше ускладнює подолання труднощів трансформаційного періоду. Процес інтелектуальної еміграції обумовлений: (1) структурною перебудовою економіки та нестабільною ситуацією на внутрішньому ринку праці, як наслідок економічних перетворень і змін; (2) великою різницею в умовах життя і рівнях заробітної плати в Україні та західних країнах; (3) відсутністю перспектив професійного зростання; (4) недостатнього рівня безпеки громадян, незахищеність прав власності; (5) економічною нестабільністю у країні й невизначеністю шляхів виходу з неї [2, с. 41].

Негативним чином вплинули експерименти, впроваджені у систему освіти у процесі входження у Болонський процес. Гостро стоїть проблема якості викладацько-професорського складу, значні складнощі з фінансування поточних потреб з бюджету. При цьому ВНЗ має бути обладнаний за останнім словом техніки, аби забезпечити можливість якісної теоретичної та практичної підготовки молодих спеціалістів. Відсутність мотивації до навчання - молодь, як правило, не прагне отримувати науковий ступінь через високу трудомісткість процесу та низьку економічну віддачу результатів, про що свідчить скорочення випускників аспірантури та докторантури та зростання кількості випущених аспірантів і докторантів без захисту дисертацій [11, с. 286]. Не достатньо мотивованим є і кадровий склад ВНЗ, як вже зазначалося, через низький рівень матеріальної винагороди. Вітчизняні професори не тільки не мають можливості відвідувати міжнародні наукові заходи, але й доступ до зарубіжної наукової літератури вельми обмежений через брак коштів ВНЗ на їх закупівлю. Статистичний матеріал підтверджує, що у переважній більшості країн спостерігається високий рівень винагороди викладачів. Привертає увагу, що в таких країнах, як Нігерія, Ефіопія та Аргентина праця викладача оцінюється в середньому на рівні 6229, 1580 та 4385 дол. США на місяць (в Україні відповідний показник коливається в межах 717-2281 дол. США) [11, с. 288]. При цьому США визнають, що більшість працюючих спеціалістів в області науки, є вихідцями з країн колишнього СРСР.

Попри поширену точку зору щодо демографічної кризи та відповідного зменшення чисельності навчального контингенту, суттєве скорочення науково-педагогічних працівників, на наш погляд, наряду із загальним скороченням зайнятості у країні, є наслідком відсутності стимулів та перспектив роботи у ВНЗ та здійснення наукової діяльності. У 2011/12 н. р. чисельність викладачів у ВНЗ країни скоротилася до 139 тис. ос., тоді як у 2010/11 н. р. та 2009/10 н. р. вона складала відповідно 142,6 та 142,9 тис. ос. [6]. Підтвердженням слугує «перетік» високоосвічених фахівців у сферу промисловості та роздрібної торгівлі. Слід, проте, зауважити, що відсоток кандидатів, докторів, професорів та доцентів у загальній кількості працівників освіти, як наслідок, зростає.

Хоча серед вітчизняних економістів немає консенсусу щодо необхідності структурних змін у системі освіти України, вважаємо, що саме високоорганізований академічний устрій, потужна корпоративна наука є тими перевагами, що дісталися у спадок національній економіці від радянської командно-адміністративної системи.

На наш погляд, суттєвою проблемою є відсутність зв'язку і ефективного співробітництва між академічною наукою та сферою виробництва, відокремленість результатів наукових досліджень та розробок вітчизняних вчених і їх практичного застосування приватним капіталом, їх комерціалізація. Що й породжує недбале ставлення загалом до освітньої та зокрема до наукової діяльності, незацікавленість у їх розвитку а ні з боку бізнесу, а ні з боку держави. Вітчизняні вчені вказують на подібну проблему відомчої замкнутості й обмеженості кожного з наукових секторів – Академія наук України, інноваційні інституції міністерств і відомств галузевого профілю і безпосередньо промислові підприємства є тематично та адміністративно відокремленими інституціями [10, с. 315]

Цілком розділяючи погляд Вожняка М.Г., зазначимо, що чи не найголовнішим протиріччям розвитку інтелектуального капіталу в реаліях української економіки (як і будь-якої постсоціалістичної) є відносний надлишок високоосвічених людей, що мають вищу та середню освіту з одночасною їх неузгодженістю (у своїй структурі та якості) з потребами ринкового та державного секторів. Як наслідок, знецінення інтелектуального ресурсу, безробіття серед висококваліфікованої робочої сили, стан розчарованості та підґрунтя для різного роду нерівностей. «Надлишковий кількісний розвиток людського капіталу, - зазначає вчений, - означає надлишкові витрати на економічний розвиток, труднощі у забезпеченні гармонійного розвитку тих секторів економіки, що ґрунтуються на знаннях, а також традиційних секторів, виникнення проблем пристосування інститутів до вимог глобального капіталізму» [4, с. 152]

В цілому за роки незалежності в процесі проведення реформ щодо адаптації до умов функціонування ринкової економіки стан сфери освіти та науки може характеризуватись як кризовий з огляду на чинники:

- збереження глибоких структурних диспропорцій між пропозицією освітніх послуг та потребами суспільства і економіки;
- відсутність ефективних інститутів, що пов'язують освіту з потребами суспільства (наслідком є значні втрати ресурсів усередині системи освіти);
- хронічне недофінансування освіти зі спектру джерел, включаючи державні та приватні (погіршення якості освіти як логічний наслідок);
- ригідність освітньої системи, обумовлена переважанням трансляції знань над вихованням навичок та цінностей, застарілістю стандартів та змісту освіти;
- загальна американізація освіти (особливо серед економічних та управлінських професій), вивчення матеріалів за перекладеною літературою, не адаптованою до вітчизняних реалій.

В економічній літературі запропоновано ряд характеристик, що відрізняють інтелектуальну працю від інноваційної, визначальною, на нашу думку, є перетворення інтелектуальної діяльності на інноваційну у процесі комерціалізації її результатів. Це дає підстави стверджувати, що інтелектуальна праця слугує основою та базою для функціонування інноваційної праці та в даному контексті виступає фактором та животворним началом створення інновацій, так само як і сприятливі умови інноваційної діяльності, у свою чергу, слугують потужним стимулом для формування інтелектуальної праці. Тому її поширення (як і відповідної форми капіталу) можливо в рамках інноваційного шляху розвитку, а отже передбачає всебічну структурну перебудову економіки України.

Потенціал України у сфері високих технологій невпинно скорочується: частка високотехнологічних товарів у товарній структурі експорту скоротилася з 6,8 у 2000 р. до 5,9% та 3,3% відповідно у 2008 та 2010рр. [7, с. 6]. Українська статистика свідчить, про низькі показники інноваційної діяльності: доля інноваційно активних підприємств у промисловості не перевищує 4-5%, доля нових техніки та технологій у промисловому виробництві ще нижча, на придбання нових технологій витрачаються незначні суми, що є

наслідком «інноваційної апатії». Серед негативних тенденцій функціонування інноваційної діяльності варто зазначити наступні:

- зруйнування та консервація власних досягнень у сфері науково-технічного прогресу;
- численні порушення норм і правил функціонування ринку інтелектуальної власності;
- обмеження підприємницької ініціативи, перешкоди на шляху становлення та розвитку венчурного бізнесу;
- орієнтація на запозичення за кордоном, а не трансфер своїх інновацій;
- неефективний розподіл й використання інвестицій, виділених для розвитку інновацій;
- гонитва за короткостроковими ефектами, неможливими в інноваційній діяльності.

Ці та інші фактори слугували присвоєнню Україною низьких позицій у світових рейтингах конкурентоспроможності за базовими економічними показниками. Ситуація на ринку інновацій має безпосередній вплив на ринок інтелектуальної та інноваційної праці, визначаючи, у свою чергу, негативні тенденції на ньому. Серед них можна виокремити наступні:

- відсутність цілеспрямованої підготовки працівників інноваційного типу;
- обмеженість та незадоволеність попиту на інноваційних працівників з боку роботодавців;
- слабкість регуляторних механізмів у сегменті інноваційної праці;
- нерозвиненість інфраструктури ринку інноваційної праці
- залежність попиту на ринку інноваційної праці від слабого попиту на ринку інновацій [7, с. 7].

Аналіз статистичних даних показує, що попри зменшення кількості науково-дослідних інституцій в Україні протягом останніх дев'яти років, обсяги дослідних та дослідно-конструкторських робіт виконаних їх власними зусиллями зросли [6]. Скорочення наукових організацій, зумовлене слабким фінансуванням з боку держави й незатребуваністю їхньої продукції економічними агентами, спричинило зростання рівня безробіття та масштабів інтелектуальної еміграції. А збільшення частки замовлень інших країн – розширення іншого каналу інтелектуальної еміграції. Позитивним є те, що частина безробітних зайнялись бізнесом, реалізуючи на практиці і збільшуючи частку малих інноваційних підприємств. Відтак функціонуючі науково-дослідні інституції та крейтерські агенції навчилися «виживати» за умов жорсткої ринкової конкуренції, самостійно виконуючи роботи та нарощуючи їх обсяги, тісно співпрацюючи з іноземними та вітчизняними суб'єктами господарювання і переймаючи передовий досвід.

Закриття Державного інноваційного фонду та його регіональних відділень стало одним з факторів гальмування інтелектуалізації праці. Його задачі зводились до відбору та фінансування на поворотних та безвідсоткових засадах інноваційних проектів, спрямованих на впровадження прогресивних технологій і виробництво конкурентоспроможної продукції. Попри очевидну нездатність Держіннфонду забезпечувати масове інноваційне підприємництво, його закриття вбачається необґрунтованим, оскільки в роки його існування (1992-2000) Україна знаходилась у зтяжньому кризовому стані (банкрутства, гіперінфляція, дефіцит бюджету, державний борг), проте з 2000 ситуація змінилася у бік поступового покращення.

Сьогодні національною інституцією, що безпосередньо займається питаннями інноваційного розвитку є Державне агентство України з інвестицій та інновацій, мета якого – забезпечення інформаційно-аналітичної, консалтингової, методичної, фінансової підтримки інноваційного розвитку областей, а також організація взаємодії науково-дослідних, інноваційних підприємств, установ інноваційної діяльності, підтримка процесу

становлення і розширення регіональної інноваційної інфраструктури тощо.

Законодавчою та нормативно-правовою компонентою інституційного забезпечення інтелектуалізації праці у вітчизняній економіці представлена Конституцією України, Законами України «Про науково-технічну інформацію», «Про наукову та науково-технічну діяльність», рішенням Ради національної безпеки і оборони України «про стан науково-технологічної сфери та заходи щодо забезпечення інноваційного розвитку України», рядом постанов, указів, розпоряджень, наказів, дотичних законів, а також міжнародними угодами про наукове співробітництво.

Законодавчими ініціативами та нормативно-правовими актами в області формування інноваційної економіки України, що визначили тактичні та стратегічні орієнтири для національної економіки, стали: Стратегічна програма «Україна 2010» (1999 р.); Стратегія економічного і соціального розвитку на 2000-2004 рр. «Україна: поступ у XXI століття» (2000 р.); Стратегія подолання бідності (2001 р.); Державна програма розвитку промисловості на 2003-2011 рр. (2002 р.); регіональні стратегії розвитку, Постанова Верховної Ради України № 965 IV «Про повернення парламентських слухань «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів» від 17 лютого 2009 р.; Концепція розвитку національної інноваційної системи, схвалена розпорядженням Кабінету міністрів України від 17 червня 2009 р. № 680; Програма економічних реформ на 2010-2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава»; Концепція реформування державної політики в інноваційній сфері (розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2012 р. № 691-р) [9, с. 120].

Можна сказати, що на формальному рівні дотримано певні вимоги щодо створення умов становлення, функціонування та якісного зростання інтелектуальної праці і капіталу. Проте, спираючись на світовий досвід та наукові дослідження сучасних економістів, вважаємо, що відсутність контролю за діяльністю урядових структур з боку зрілого громадянського суспільства, позбавляє більшість законодавчих та політичних ініціатив практичної наповненості. Ситуація ускладнюється характерною для країн пострадянського табору дифузійною владних структур та структур приватної комерційної діяльності. Наслідком спотворення механізму приватизації та первинного накопичення капіталу в рамках новоутворених країн після розпаду СРСР стало привласнення стратегічних економічних об'єктів представниками влади або їх членами їх сімей, що серед економістів отримало назву «капіталізм сімейного клану».

Рентоорієнтованість влади та її залежність в ухваленні господарських рішень від галузевого лобізму, чия діяльність спрямована на задоволення поточної кон'юнктури, зумовлює відсутність стратегічних підходів до розвитку промисловості з підміною формально задекларованих стратегічних цілей всієї галузі на фактично підтримувані кон'юнктурні цілі окремих бізнес-груп. Саме цей факт і є чи не основною причиною технологічної та структурної деградації вітчизняного виробництва і тільки за умови його усунення можна говорити про можливість становлення інтелектуально орієнтованої економіки.

Отож причина недостатності фінансових ресурсів (що вважається традиційним поясненням) для здійснення комплексної модернізації економіки та спрямування її на інноваційний шлях, викликає сумніви, позаяк витрати на інновації дорівнюють (а в окремих випадках і поступаються) витратам на утримання політичних партій, хабарі, утримання футбольних клубів та ін. Наприклад, протягом передкризового 2008 року всіма підприємствами національної економіки було витрачено 240 млн. дол. США на дослідження та розробки, тоді як сукупний бюджет лише двох найбільших українських футбольних клубів («Шахтар» та «Динамо») нараховує 140 млн. дол. США [8, с. 376].

Зайцев Ю.К. зазначає, що «...формування владними структурами подвійних стандартів у стосунках із підприємцями, специфіка формування в Україні великого капіталу, зокрема олігархічних кланів» створює ситуацію, коли «у суто економічні відносини, основою яких мають бути відносини власності, система прозорих стимулів та принципів розподілу, що сформовані на основі розуміння та врахування вимог об'єктивних ринкових і соціальних законів, привносяться не просто позаекономічні, а й позасоціальні (руйнівні для суспільства та економіки) інструменти» [3, с. 165].

Геєць В.М. дотримується подібної думки, вказуючи, що вся промисловість та її структурні характеристики відчули наростаючу структурну деградацію та технологічний занепад з причин дисфункціональності самого інституту влади: «серйозні прогалини в організації державного управління промисловістю, рентоорієнтована псевдореформаторська діяльність влади та суттєва залежність управлінських рішень від лобістського впливу створили розрив між задекларованими у програмних документах цілями та фактичними тенденціями розвитку промисловості та її структурними характеристиками» [10, с. 350].

Отож механізм реалізації основної функції держави щодо відстоювання національних інтересів, створення умов для справедливої конкуренції та дії інших прозорих ринкових механізмів фактично паралізовано та носить формальний характер.

Як було зазначено вище, можливості економічного розвитку, повноцінне використання громадянами своїх економічних свобод можливі за умови існування інституту зрілого громадянського суспільства, тобто практичної реалізації зв'язку: економічна свобода - громадянське суспільство - економічне зростання - соціальна стабільність - прогнозований позитивний розвиток держави. Наявність передумов, що дозволяють людині користуватися власною економічною свободою, насамперед пов'язані із рівнем матеріальної забезпеченості, подолання бідності та переходу до матеріального добробуту, від мотивації «голоду» до нематеріальних, позаекономічних аспектів мотиваційної системи людини. Зростання самосвідомості, переорієнтація на цінності життя, здоров'я, певного способу та стилю життя, потреба в участі у суспільному житті виникають за певного рівня добробуту (А. Інглхарт визначає поріг у 6-7 тис. дол. на душу населення). Такий стан справ здатен породити громадянське суспільство як потужну силу, що здатна впливати на прийняття рішень державними органами.

На жаль, нечисленні громадські організації України (що на початок 2000 р. налічували лише 1208 організацій) сьогодні, по-перше, не спроможні задіяти значну кількість населення, а по-друге, є фактично віртуальними за своєю сутністю (членством, формою діяльності, прийняття рішень). Для порівняння, вже у 20-30-х рр. у Швеції (з населенням 8 млн. осіб) активно приймало участь у суспільному житті майже все доросле населення країни, розподілившись у кілька суспільних, громадських та політичних організацій (Центральне об'єднання профспілок Швеції, Центральна організація службовців Швеції, організація сільського населення, Об'єднання роботодавців Швеції та ін.) [3, с. 187]. Відсутність громадянського суспільства в Україні, таким чином, пояснюється навіть не інертністю її громадян, а, більшою мірою, відсутністю середнього класу як такого породжує неготовність до суспільно активної позиції та відсутність мотивацій вищого порядку.

Отже, серед основних інституційних проблем та протиріч забезпечення конкурентоспроможності економіки України, варто підкреслити факт «перекосу» структури економіки України у бік діяльності, орієнтованої на короткострокові результати і швидкий приплив високих прибутків, занепад і гальмування активності сфер, що є основою довгострокових стратегічних конкурентних переваг. Україна як держава з малою економікою стала втіленням усього спектра негативних тенденцій, які спостерігаються у нерівномірно розподіленій системі конкурентних переваг і преференцій глобальної економіки: нееквівалентного зовнішньоекономічного обігу, залежності від світової кон'юнктури ринку, моделі сировинного приросту, «дешевої» робочої сили та

постачальника інтелектуального ресурсу країнам Заходу. Тому економічний розвиток та зростання економіки України можливі за умов активної взаємодії та взаємовпливу між зрілою інституціональною архітектонікою, ринковою динамікою, економічним потенціалом розвитку та ефективними діями уряду.

Література

1. The Global Competitiveness Report 2012-2013: Full Data Edition is published by the World Economic Forum within the framework of The Global Benchmarking Network / Klaus Schwab, Xavier Sala-i-Martin etc. Geneva, 2012. – 354 p.
2. Горбачова І. Тенденції міжнародної трудової міграції // Україна: аспекти праці. - №5. – 2013. – С. 39-45
3. Зайцев Ю. К. Соціалізація економіки України та системна трансформація суспільства: методологія та практика: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 188 с.
4. Конвергенція економічних моделей Польщі та України: монографія / [Д. Лук'яненко, В. Чужиков, М. Г. Вожняк та ін.]; за наук. ред. Д. Лук'яненка, В. Чужикова, М. Г. Вожняка. – К.:КНЕУ,2010. – 420 с.
5. Лібанова Е. М. Модернізація економіки України у Контексті соціальних викликів. – Демографія та соціальна політика, 2011. - №1. – С. 25-37
6. Офіційний сайт державної статистичної служби України [Електронний ресурс] / режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>
7. Петрова І. Ринок інноваційної праці: тенденції формування в Україні // Україна: аспекти праці. - №5. – 2013. – С. 5-10
8. Политическая экономия: прошлое, настоящее, будущее. II часть: монография / под ред. В. М. Гейца, В. Н. Тарасевича. – К.: ЦУЛ, 2014. – 610 с.
9. Сем'янчук П. М. Інтелектуалізація праці як визначальна умова інноваційного розвитку економіки України: [монографія] / П. М. Сем'янчук. – Тернопіль.:ТНЕУ, 2012. – 235 с.
10. Структурні зміни та економічний розвиток України: монографія / [Геєць В. М., Артёмова Т. І. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук Л. В. Шинкарук; НАН України; Ін-т екон. та прогнозів. – К., 2011. – 696 с.
11. Федорович В. А., Патрон А. П. США: государство и экономика (Институт США и Канады РАН). – М.: Междунар. отношения, 2005. – 386 с.

Організаційно-економічні основи формування і реалізації регіональних цільових програм інвестиційного розвитку

Необхідність проведення соціально-економічних перетворень в Україні, актуальність яких визначається вимогами сьогодення, обумовлює доцільність використання сучасних інструментів управління стратегічним розвитком територій.

До питань державного і регіонального планування, розробки цільових програм як інструменту подолання найбільш значущих проблем розвитку територій звертались у своїх роботах вітчизняні й зарубіжні вчені. Так, Ю.Івановим, А.Олейником досліджувались особливості обґрунтування стратегічних напрямків соціально-економічного розвитку регіонів [4]; В.Андрієнко, Т.Белопольською, Ю.Желябовським, Ю.Лисенко, В.Плескачем, Ж.Лааном – механізми управління виконанням соціально-економічних програм [6, 8, 10]; І.Дмитрієвим – особливості програмно-цільового методу управління територією з використанням таких програм [2]; А.Шведовим – інструменти перспективного планування територіального розвитку [19]; Р.Гайзатулліним, В.Мироновим – основи оцінки програмно-цільових заходів в регіоні [19]; В.Куйбідою, В.Негодою, В.Толковановим – методичні основи просторового планування територій [5] тощо.

Проте, незважаючи на наявність значної кількості робіт, присвячених вирішенню сукупності проблем регіонального розвитку, спостерігається недостатня визначеність

теоретико-методичних основ формування і реалізації регіональних цільових програм, в тому числі і з інвестиційного розвитку, як інструменту управління стратегічним розвитком територій. Це пояснює низьку результативність даного процесу, що, в свою чергу, зумовлює потребу в подальших розробках у даному напрямі.

Регіональна цільова програма – це сукупність взаємопов'язаних завдань і заходів, узгоджених за строками та ресурсним забезпеченням з усіма задіяними виконавцями, спрямованих на розв'язання найактуальніших проблем розвитку регіону або окремих галузей економіки чи соціально-культурної сфери регіону, реалізація яких здійснюється за рахунок коштів місцевого бюджету і є складовою щорічної програми соціально-економічного розвитку на відповідний рік [7].

Особливе місце серед інструментів вирішення регіональних проблем займають цільові програми інвестиційного характеру, оскільки більшість проблем розвитку того чи іншого територіального утворення потребує залучення інвестиційних ресурсів, яке має здійснюватися узгоджено з іншими заходами стратегічного розвитку регіону на основі використання усіх наявних можливостей. Підставою для розробки таких програм є існування на рівні регіону проблем, розв'язання яких потребує залучення бюджетних коштів, координації спільних дій місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій; наявність у місцевому бюджеті реальної можливості ресурсного забезпечення виконання заходів програми та відповідність мети програми пріоритетним напрямам розвитку регіону [7].

Ознайомлення з інформаційними ресурсами офіційних сайтів обласних рад [3; 11; 13-17] дозволяє зробити висновок про недостатню розповсюдженість розробки програм інвестиційного розвитку за регіонами України. Аналіз показав, що у 2012 році подібні програми реалізувалися лише в семи регіонах. При цьому потребу у подоланні інвестиційного голоду відчував майже кожен з регіонів України. Серед таких програм: «Програма залучення інвестицій в економіку Кіровоградської області на 2011–2015 роки», «Програма залучення інвестицій в економіку Житомирської області на 2011–2015 роки», «Програма інвестиційного розвитку Львівської області на 2011–2015 рр.», «Регіональна цільова програма «Луганщина інвестиційна. 2011–2015 роки», «Регіональна цільова програма розвитку інвестиційної діяльності в Івано-Франківській області на 2012–2015 роки», «Програма формування позитивного міжнародного інвестиційного іміджу та залучення іноземних інвестицій у Закарпатську область на 2011–2015 роки», «Довгострокова програма залучення інвестицій в економіку Черкаської області у період 2011–2015 років».

В той же час, їх уважне вивчення дозволяє відзначити низку невідповідностей організаційно-методичних підходів, використаних розробниками, тим, що пропонуються законодавцем. Так, згідно з Методичними рекомендаціями щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання проект програми (а таким чином і сама програма) має містити сім розділів з відповідною інформацією [7]:

1. Паспорт програми. Згідно рекомендацій Міністерства економіки України у зазначеному розділі має бути наведено загальну характеристику програми (назва, рішення про розроблення, відомості про розробника та перелік співрозробників програми, відповідального виконавця програми та інших співвиконавців, строк виконання, обсяги та джерела фінансування).

Вивчення змісту регіональних цільових програм дозволило відзначити, що ініціаторами вирішення проблем інвестиційного розвитку є структурні підрозділи обласних, міських рад, в компетенції яких лежить вирішення кола економічних проблем територій, зокрема: Головне управління економіки [11, 17] або Головне управління економіки та інвестицій [14], що відзначені і як відповідальні виконавці програм. Перелік співрозробників є достатньо розгалуженим: Головне управління промисловості та розвитку

інфраструктури облдержадміністрації; Головне управління агропромислового розвитку облдержадміністрації; Головне управління охорони здоров'я облдержадміністрації; Управління містобудування та архітектури облдержадміністрації; Управління житлово-комунального господарства облдержадміністрації; Управління транспорту та зв'язку облдержадміністрації; Управління освіти і науки облдержадміністрації; Управління зовнішніх зносин та зовнішньоекономічної діяльності обласної держадміністрації; Управління культури та туризму облдержадміністрації; Комітет з питань територій пріоритетного розвитку Луганської області; райдержадміністрації; виконавчі комітети міських рад міст обласного значення; Обласне комунальне підприємство «РАСІ» [17]; ТзОВ «Андар Сервіс» [14]; управління облдержадміністрації, інші обласні управління та відомства, райдержадміністрації, міськвиконкоми [11] – в залежності від спрямованості інвестиційної стратегії і характеру проблем, що потребують вирішення.

В той же час, розкриття суб'єктного складу задіяних в розробці і виконанні програм за деякими з документів є недостатньо повним. Так, в Програмі залучення інвестицій в економіку Кіровоградської області на 2011–2015 роки відсутнє чітке визначення розробників Програми, хоча і є інформація щодо формування документу за результатами зустрічей з керівниками місцевих органів виконавчої влади (які визначені Методичними вказівками в якості ініціаторів розробки проекту Програми), переліку відповідальних за надання інформації про хід виконання; аналіз стану виконання і контроль за виконанням програми залучення інвестицій в економіку області на 2011–2015 роки [13].

Крім того, не завжди чітко визначені обсяги фінансування, джерела фінансування реалізації програмних заходів [13; 14]. Для тих регіонів, для яких такий перелік є сформованим, джерела фінансування реалізації заходів є досить різноплановими: кошти державного бюджету і кошти місцевих бюджетів, кошти з приватних джерел [17], кошти обласного бюджету [11; 17] та інші джерела фінансування [17].

2. Визначення проблеми, на розв'язання якої спрямована програма. Згідно з методичними рекомендаціями [7] даний розділ повинен містити чітко сформульоване визначення проблеми та обов'язкове обґрунтування щодо віднесення її до найважливіших із використанням офіційних статистичних даних не менше ніж за 5 останніх років (із посиланням на джерела інформації); обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблеми, а також необхідності фінансування за рахунок коштів місцевого бюджету. Визначення проблеми є основою для формулювання мети та всіх інших розділів програми.

В якості основних проблем у відповідних програмах представлені:

- такі, що потребують розв'язання в конкретному регіоні (нерозвиненість інвестиційної інфраструктури; незадовільний технічний стан комунальної інфраструктури (житлово-комунального, дорожнього господарства, транспортних та інформаційних комунікацій); незначна кількість якісно розроблених інфраструктурних інвестиційних проектів, які б могли претендувати на залучення міжнародних інвестиційних ресурсів; недостатня робота місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо формування сприятливого інвестиційного іміджу області, напрацювання інвестиційних та інноваційних проектів з метою залучення інвестиційних ресурсів; відсутність чіткої системи супроводження інвестиційних проектів на всіх стадіях їх реалізації з боку місцевих органів влади [13]; низький рівень компетентності місцевих органів влади у сфері інвестиційної діяльності (у тому числі і для залучення інвестицій на реалізацію муніципальних проектів) і, внаслідок цього, велика кількість інвестиційно-непривабливих територій [17]; слабкорозвинена інфраструктура залучення і супроводу інвестиційних проектів, неготовність суб'єктів господарювання до ведення корпоративних відносин з іноземним інвестором; відсутність у більшості суб'єктів господарської діяльності області чіткого бачення інвестиційної привабливості; низький рівень інформованості

суб'єктів господарювання про механізми залучення інвестицій; дефіцит кваліфікованих кадрів із залучення інвестицій; низький рівень використання інноваційного потенціалу [17];

- загальнодержавні: політична нестабільність в країні; недосконалість існуючої правової бази для інвестиційної діяльності; суперечливість та неповнота чинних законів та нормативно-правових актів; фінансова нестабільність (можливі зміни в оподаткуванні, інфляція тощо); неврегульованість питань фінансування та кредитування, високі процентні ставки на кредити, високі вимоги банків до кредиторів, складна процедура оформлення кредиту; недостатня державна підтримка підприємницької діяльності; неврегульований процес оформлення інвестування, велика кількість дозвільних та реєстраційних органів та процедур [14], недосконалість правової бази з питань інвестиційної діяльності (отримання у власність земельних ділянок, адміністрування податків, провадження підприємницької діяльності та здійснення контролю за нею), суперечливість і неповнота чинних нормативно-правових актів, наявність великої кількості відомчих документів; неврегульованість питань фінансування та кредитування (високі процентні ставки на кредити, завищені вимоги банків до кредиторів, складна процедура оформлення кредиту); економічна і фінансова нестабільність, недостатня розвиненість ринків капіталу (банківського сектору, фондового та страхового ринків) [13]; відсутність преференцій на державному рівні; недостатня державна підтримка інвестиційної діяльності на організаційному рівні; неналежна система підготовки програм і проектів для державного інвестування; недостатня державна підтримка інвестиційної діяльності; нерозвиненість інфраструктури; недостатній рівень інвестиційного ринку [17].

Щодо структурної і змістовної відповідності регіональних цільових програм Методичним рекомендаціям щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності, то необхідно відзначити присутність узагальненого представлення передумов, проблем та обґрунтування необхідності їх розв'язання [16], відсутність у деяких програмах обов'язкового обґрунтування щодо віднесення проблеми до найважливіших із використанням офіційних статистичних даних не менше ніж за 5 останніх років (із посиланням на джерела інформації) [14], обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблеми, а також необхідності фінансування за рахунок коштів місцевого бюджету [13]. Програма залучення інвестицій в економіку Житомирської області на 2011–2015 роки замість розділу «Визначення проблеми, на розв'язання якої спрямована програма» взагалі містить лише оцінку тенденцій реалізації інвестиційної політики в області протягом чотирьох років, представлення заходів формування позитивного інвестиційного іміджу, налагодження міжнародних відносин, а також пошуку інвесторів на виконання заходів Програми розвитку інвестиційної діяльності впродовж 2006-2010 років в області [11].

Недотримання рекомендацій щодо порядку постанови проблеми в таких програмах або відсутність відповідного розділу взагалі [15] обумовили той факт, що основа для формулювання мети та всіх інших розділів регіональних цільових програм, спрямованих на забезпечення інвестиційного розвитку територій, не була сформована.

3. Визначення мети програми. Методичними рекомендаціями щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності встановлено, що мета програми поєднує комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку регіону, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць.

Вивчення змісту регіональних цільових програм інвестиційного спрямування свідчить, що цільовими орієнтирами відповідного розвитку територій були визначені:

- підвищення конкурентоспроможності економіки області, створення привабливого середовища для ведення бізнесу, а також нової якості життя і праці населення [3];
- досягнення суттєвого збільшення обсягів залучених інвестицій в економіку області, в тому числі іноземних, для забезпечення сталого економічного зростання та

створення нових високооплачуваних, кваліфікованих робочих місць, привабливого інвестиційного іміджу та розвиненої інфраструктури за рахунок підвищення рівня інвестиційної привабливості області, покращення її інвестиційного клімату, максимального використання науково-технічного та інтелектуального потенціалу регіону [11];

- формування привабливого [13–16] і стабільного інвестиційного клімату [14, 15] та створення умов для ефективної роботи підприємств і організацій області з іноземними інвесторами [16], забезпечення суттєвого зростання надходжень інвестицій в економіку області [13–15] та прискореного економічного зростання [15];
- створення ефективної системи залучення інвестиційних ресурсів та спрямування їх на реалізацію пріоритетних напрямків розвитку економіки області [17];
- підвищення рівня підготовки інвестиційних проектів відповідно до вимог міжнародних інвестиційних фондів компаній, інших інвесторів та організація підготовки навчання фахівців у сфері залучення іноземних інвестицій, використовуючи можливості провідних вищих навчальних закладів області та іноземних фахівців [16];
- налагодження співробітництва з іноземними інвесторами місцевими органами виконавчої влади та місцевого самоврядування [16];
- розроблення та впровадження ефективної регіональної політики у сфері інвестиційної діяльності [14, 15].

Таким чином, усі відзначені цілі по суті відображають намагання регіонів збільшити приплив достатнього обсягу інвестиційних ресурсів шляхом створення відповідних умов, що в кінцевому підсумку має призвести до отримання позитивного економічного і соціального ефекту.

4. Обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблеми, обсягів та джерел фінансування; строки та етапи виконання програми. У цьому розділі мають зазначатися шляхи, методи і засоби розв'язання проблеми галузі або території, строки та етапи виконання програми. Якщо строк виконання програми розрахований на 5 і більше років, виконання програми має поділятися на етапи.

Як свідчить практика, даний розділ в більшості програмних документів є найбільш проблемним як з точки зору коректного визначення шляхів, методів і засобів розв'язання поставлених проблем, так і з точки зору їх взаємопов'язання з іншими елементами програмних документів.

Так, наприклад, Регіональна цільова програма розвитку інвестиційної діяльності в Івано-Франківській області на 2012-2015 роки взагалі не містить даного розділу як комплексного поєднання інформації щодо шляхів і засобів розв'язання проблеми, обсягів та джерел фінансування, строків та етапів виконання програми. Лише в деякій мірі в програмі представлено шляхи розв'язання регіональних проблем і основні «критичні точки» інвестиційної політики, які, в той же час, суттєво збігаються із заходами, реалізація яких забезпечить розв'язання визначених проблем. Представлення строків та етапів виконання в програмі наявне, однак відсутні джерела фінансування програмних заходів [15].

В Програмі залучення інвестицій в економіку Кіровоградської області на 2011–2015 роки взагалі відзначено, що основні заходи програми ідентичні її напрямам, а джерела фінансування програми відсутні [13].

Програма залучення інвестицій в економіку Житомирської області на 2011–2015 роки також не містить обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблеми, хоча строки, етапи та джерела фінансування реалізації програми в ній представлені [11].

В Програмі інвестиційного розвитку Львівської області на 2011–2015 рр. в якості шляхів і засобів розв'язання проблем представлено: генерування інвестиційних запитів та

залучення потенційних інвесторів, що передбачає концентрацію уваги на індивідуальних інвесторах, перехід від загального до персонального контакту, використання багатофункціональних інструментів баз даних, застосування сучасних механізмів сприяння інвесторам тощо; розвиток інфраструктури підтримки інвестиційної діяльності та супроводу інвестиційних проектів, в тому числі: технічна підтримка в ході аналізу земельних ділянок, майнових комплексів, юридичне обслуговування потенційних інвесторів і т.д.; маркетинг та промоція інвестиційного потенціалу регіону, що передбачає: підготовку та періодичне оновлення інформаційних матеріалів про область, поширення інвестиційних пропозицій в спеціалізованих виданнях, забезпечення діяльності спеціалізованого веб-порталу тощо; удосконалення нормативно-правового та методичного забезпечення активізації інвестиційної діяльності в регіоні; підвищення фахового рівня працівників органів місцевої влади, відповідальних за організацію інвестиційної діяльності шляхом проведення виїзних семінарів-тренінгів, обміну досвідом з питань ефективних методів залучення інвестицій тощо; проведення міжнародного економічного форуму [14].

Програмою формування позитивного міжнародного інвестиційного іміджу та залучення іноземних інвестицій у Закарпатську область на 2011–2015 роки встановлено наступні шляхи розв'язання проблеми: підвищення ефективності системи управління процесами іноземного інвестування на регіональному рівні; популяризація Закарпатської області та України на міжнародному рівні; створення позитивного іміджу та підвищення інвестиційної привабливості Закарпатської області; інформаційне забезпечення процесу залучення іноземних інвестицій; участь у заходах з популяризації інвестиційно-економічного потенціалу Закарпаття; підтримка в реалізації інвестиційних проектів, що мають суттєвий вплив на соціально-економічне становище області. В той же час, методи або засоби реалізації даних напрямів в програмі не представлено [16].

Для активізації залучення інвестиційних ресурсів (як внутрішніх, так і прямих іноземних інвестицій) у Черкаську область Довгостроковою програмою залучення інвестицій в економіку Черкаської області у період 2011–2015 років органам виконавчої влади і органам місцевого самоврядування пропонується застосувати додаткові соціально-економічні та адміністративно-правові стимули і механізми, які б відповідали довготривалим національним інтересам України і не суперечили б пріоритетності розвитку національного бізнесу. Виходячи з цього, основними напрямками реалізації Програми визначено:

- напрямки загального характеру: створення єдиної інформаційної бази даних потреб товаровиробників Черкаської області в залученні інвестиційних ресурсів з метою оновлення основних фондів, модернізації виробничих потужностей та поповнення обігових коштів; створення єдиної інформаційної бази даних підготовлених товаровиробниками Черкаської області інвестиційних проектів, для здійснення яких потрібно залучення сторонніх (іноземних) інвестиційних ресурсів; створення єдиної інформаційної бази даних наявних об'єктів нерухомості, земельних ділянок та інших ресурсів (пропозицій), які можуть використовуватись потенційними інвесторами (іноземними інвесторами), для реалізації інвестиційно-інноваційних проектів на території області; підготовка висококваліфікованих спеціалістів у сфері інвестиційно-інноваційної діяльності тощо;

- напрямки реалізації програми в дозвільній системі: усунення недоліків в роботі органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, а також підприємств, установ, організацій, уповноважених відповідно до діючого законодавства видавати документи дозвільного характеру; внесення в установленому порядку пропозицій щодо збільшення переліку видів робіт (послуг), що можуть виконуватися суб'єктами господарської діяльності без отримання документів дозвільного характеру або на підставі декларації щодо відповідності матеріально-технічної бази вимогам діючих нормативно-

правових документів у сфері безпеки життєдіяльності (законодавство про охорону праці, пожежну безпеку та інше) тощо;

- напрямки реалізації програми у сфері залучення інвестицій і розвитку підприємництва: проведення роботи з суб'єктами підприємницької діяльності регіону щодо створення високотехнологічних кластерів, зі створення регіонального інноваційного центру, технопарків та інших об'єктів інфраструктури розвитку підприємництва; забезпечення ефективності та прозорості функціонування механізмів державно-приватного партнерства; створення умов щодо забезпечення інформаційної й організаційної підтримки іноземних інвесторів з боку представників органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування; забезпечення рівних умов діяльності на ринку для всіх представників вітчизняного бізнесу та іноземних компаній, надання рівних можливостей доступу до заохочувальних інструментів державної економічної політики; розширення співпраці з міжнародними організаціями, у тому числі фінансовими (Всесвітнім банком, Європейським банком реконструкції та розвитку, Європейським інвестиційним банком) тощо;

- напрямки реалізації програми у сфері модернізації інфраструктури та базових секторів: спрощення процедури погодження й затвердження інвестиційних проектів та участі приватного капіталу в інвестуванні об'єктів альтернативної енергетики тощо;

- напрямки реалізації програми у сфері житлово-комунального господарства: створення сприятливих умов для залучення приватних інвестиційних ресурсів у галузь; залучення фінансових ресурсів вітчизняних і міжнародних фінансових організацій для реалізації інвестиційних проектів у сфері житлово-комунального господарства і вдосконалення системи місцевих запозичень для реалізації проектів модернізації житлово-комунальної інфраструктури (включно з проектами з енергозбереження в житлових будинках) тощо;

- напрямки реалізації програми у сфері розвитку транспортної інфраструктури: розроблення механізму залучення приватних інвестицій в інфраструктурні проекти; надання методично-консультаційної допомоги суб'єктам господарської діяльності щодо розробки та впровадження інвестиційних проектів, направлених на розвиток транспортної інфраструктури Черкаської області тощо;

- напрямки реалізації програми у сфері розвитку сільського господарства й земельної реформи;

- напрямки реалізації програми у сфері інвестиційно-інноваційного розвитку: сприяння розвитку інноваційних підприємств; формування інноваційної культури суспільства (підтримка наукових видавництв, наукових та науково-популярних видань, розширення освітніх програм, підвищення рівня навчального та наукового процесу у закладах професійно-технічної та вищої освіти тощо) [3].

Наявність значної кількості напрямів і засобів реалізації програми потребує чіткого визначення етапності їх виконання. В той же час, сама програма містить лише узагальнене представлення трьох основних етапів її реалізації, що суттєво ускладнює даний процес [3].

Щодо представлення в програмах джерел фінансового забезпечення реалізації програми, то ними є: державний бюджет [17], обласний бюджет [3, 11, 14, 16, 17], місцеві бюджети [3, 17], власні кошти суб'єктів підприємницької діяльності [14], кошти приватних джерел [17], громадських організацій, цільові кредити банків, кошти міжнародної технічної допомоги [14], а також інші джерела, визначені законодавством України з питань регулювання інвестиційної діяльності [3, 14, 17].

5. Перелік завдань і заходів програми та результативні показники. Згідно з методичними рекомендаціями щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання [7] в цьому розділі має бути представлено систему програмних завдань, заходів і показників, виконання і досягнення яких дасть змогу реалізувати мету програми та усунути причини виникнення проблеми.

Слід відзначити, що пояснення, що надаються в методичних рекомендаціях відносно представлення завдань програми, є в певній мірі некоректними, оскільки самі завдання ототожнюються із напрямками і заходами, що планується здійснити протягом певного періоду, і які повинні забезпечити досягнення цілей програми, що, по-перше, є доволі некоректним з точки зору економічного сенсу, а з іншого боку ставить під сумнів необхідність виділення в подальшому розділі напрямів реалізації програми і відповідних заходів. Такі неточності викликають низку проблем у поданні відповідної інформації в програмах.

Розгалужений перелік завдань, представлених в програмах, може бути структурований наступним чином:

- 1) впорядкування нормативно-правової бази [17];
- 2) завдання, вирішення яких спрямовано на забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку: сприяння у залученні інвестицій, спрямованих на модернізацію виробничого потенціалу господарського комплексу області, що в свою чергу забезпечуватиме швидкий обіг капіталовкладень [11]; створення умов для залучення інвестицій у пріоритетні галузі економіки регіону [17]; посилення взаємодії з центральними органами виконавчої влади щодо вирішення стратегічних питань розвитку економіки області; проведення роботи щодо визначення регіону пілотним для будівництва об'єктів у рамках «Національних проектів»; створення нових і нарощування існуючих потужностей; сприяння створенню районних ресурсних центрів з метою залучення соціальних інвестицій у розвиток територій [13] тощо;

- 3) завдання, вирішення яких спрямовано на підвищення ефективності державного управління, надання колективних державних послуг: забезпечення прозорості процедур прийняття рішень місцевими органами виконавчої влади у сфері впровадження інвестиційно-інноваційної діяльності, підвищення ефективності державного управління у сфері інвестиційної діяльності, забезпечення досудового врегулювання спорів між інвесторами та органами влади на колегіальній основі за безпосередньої участі інвестора і незалежних фахівців, підтримка реалізації пріоритетних проектів, зокрема, впровадження різних форм співпраці влади та інвесторів; впровадження системи супроводження інвестиційних проектів, сприяння у створенні структур з обслуговування інвесторів [14] та максимальне спрощення у рамках чинного законодавства дозвільних процедур для інвестора [13], адміністративно-кадрове забезпечення регіонального регулювання інвестиційних процесів [11, 14, 17]; підвищення фахового рівня керівників підрозділів та спеціалістів органів державної виконавчої влади на місцевого самоврядування, до компетенції яких належать питання реалізації державної інвестиційної політики [15]; запровадження конструктивної співпраці з інвесторами, які реалізують пріоритетні проекти, забезпечення оперативного реагування на їхні пропозиції та звернення щодо перешкод в їх діяльності [13]; удосконалення методичного забезпечення активізації інвестиційної діяльності в регіоні, підвищення фахового рівня працівників органів місцевої влади, відповідальних за організацію інвестиційної діяльності [14]; реалізація комплексу заходів, спрямованих на документальне затвердження можливостей реалізації нових інвестиційних проектів на етапі планування розвитку (через схеми планування територій, генеральні плани населених пунктів, плани зонування територій, паспорти земельних ділянок тощо) [13, 15];

- 4) завдання, вирішення яких спрямоване на розвиток людського капіталу та покращення складу трудових ресурсів, удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів з питань інвестиційної діяльності [3, 13, 15];

- 5) завдання, вирішення яких спрямоване на розвиток інфраструктури: розвиток інфраструктури підтримки інвестиційної діяльності та супроводу інвестиційних проектів [14]; інфраструктурне забезпечення інвестиційної діяльності [15]; покращення дорожньої та інженерної інфраструктури шляхом акумуляції бюджетних ресурсів на важливих

виробничо-господарських об'єктах області, розвиток практики забезпечення інфраструктурної підготовки потенційно привабливих земельних ділянок для розміщення об'єктів інвестування, завершення створення промислових (індустріальних) парків; впровадження проектів, спрямованих на забезпечення розвитку торговельної, транспортної, технологічної, інженерної та телекомунікаційної інфраструктури [11]; формування інфраструктури сприяння залученню і супроводженню інвестицій (забезпечення активної співпраці з установами, організаціями, що сприяють реалізації державної інвестиційної політики; організаційна та методична допомога під час створення та діяльності бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів, інформаційно-консультативних установ, кредитних спілок, громадських організацій; впровадження сучасних форм партнерства влади, комерційних та некомерційних інституцій, з метою комплексного задоволення потреб інвесторів; організація роботи з інвесторами за принципом «єдиного інвестиційного вікна») [13];

6) підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, в тому числі: консолідація бюджетних ресурсів, залучення інших джерел фінансування, розгляд і конкурсний відбір перспективних проектів, їх фінансування; вирішення на рівні центральних органів виконавчої влади питання щодо фінансування з державного бюджету: завершення перехідних об'єктів з високим ступенем будівельної готовності; Програми будівництва (придбання) доступного житла у Кіровоградській області на 2010–2017 роки, щорічних державних програм реформування і розвитку житлово-комунального господарства, Державної програми розвитку автомобільних доріг загального користування, Державної програми забезпечення сталого розвитку регіону видобування та первинної переробки уранової сировини на 2006-2030 роки, інших державних цільових програм [13]; запровадження різних форм співфінансування інвестиційних проектів на території області, створення ефективних механізмів мобілізації фінансових ресурсів для реалізації інвестиційної програми області та інвестиційних програм районів і міст [11] тощо;

7) завдання, вирішення яких спрямоване на розвиток підприємництва: визначення пріоритетних напрямів інвестиційної діяльності та формування механізму стимулювання залучення інвестицій через підвищення гарантій прав інвесторів, стимулювання розвитку підприємницької діяльності та зростання ділової активності [14], налагодження контактів та співпраці з професійними іноземними агенціями та іншими організаціями, які представляють інтереси інвесторів чи співпрацюють з ними, зацікавлених у реалізації пріоритетних інвестиційно-інноваційних проектів [13]; узагальнення та поширення передового досвіду щодо стимулювання реалізації пріоритетних інвестиційних проектів; формування конкурентних переваг області у сфері інвестиційної діяльності [14]; запровадження нових форм налагодження контактів між вітчизняними та зарубіжними інвесторами, підтримка активності вітчизняних підприємців у пошуку партнерів, активізація роботи щодо залучення на територію області організацій та програм з іноземною участю, технічної допомоги, інституційних інвесторів, забезпечення активної участі області у виконанні цільових державних регіональних програм та програм, які реалізуються в рамках виконання міжурядових і міжнародних угод; активізація транскордонного співробітництва [11]; генерування інвестиційних запитів та залучення потенційних інвесторів [14]; створення електронного реєстру інвестиційних (інноваційних) пропозицій (проектів), майданчиків і об'єктів незавершеного будівництва [17]; забезпечення активної взаємодії з діючими та потенційними учасниками інвестиційного процесу з метою поєднання інтересів на основі співпраці; забезпечення промоції інвестиційних проектів та пропозицій області [15]; супроводження та підтримка реалізації регіональних стратегічно важливих інвестиційних проектів в реальному секторі економіки, у тому числі за державної підтримки; ініціювання створення кластерних структур [13];

8) завдання, вирішення яких спрямоване на активізацію роботи у сфері залучення коштів міжнародних фінансових організацій [17]; залучення міжнародної технічної

допомоги і коштів міжнародних фінансових організацій: активізація роботи в частині залучення міжнародної технічної допомоги у визначенні пріоритетних напрямків розвитку області; сприяння участі підприємств, установ, організацій області у проектах і програмах міжнародної технічної допомоги, що реалізуються в Україні; підготовка та потенційне оновлення інвестиційних пропозицій та інвестиційних проектів міст і районів регіону [16];

9) завдання, вирішення яких спрямоване на формування позитивного інвестиційного іміджу: розповсюдження інформації про область в Україні та за кордоном [11, 16]; забезпечення створення та постійного оновлення інформації про регіон [16], сформованих баз даних інвестиційних пропозицій [11, 13, 14], ресурсів, незадіяних виробничих приміщень та вільних земельних ділянок [11]; підготовка відповідних інформаційних матеріалів, їх поширення в електронному і друкованому вигляді, а також на форумах, конференціях, ділових зустрічах, налагодження співпраці з вітчизняними та іноземними компаніями і спеціалізованими установами з питань інформаційної та консультативно-методичної підтримки інвестиційної діяльності; маркетинг та промоція інвестиційного потенціалу регіону; проведення Міжнародного економічного форуму [14]; організація щорічного Міжнародного інвестиційного форуму з метою підвищення привабливості області; налагодження партнерських зв'язків з міжнародними та вітчизняними інвестиційними Агенціями і установами, виготовлення довідних посібників щодо адміністративних послуг обласних служб, розміщення публікацій статей у всеукраїнських інформаційних, аналітичних та галузевих виданнях [17]; розкриття привабливих для потенційних інвесторів переваг області і представлення її як надійного та ефективного партнера [15]; інформаційно-маркетингове забезпечення інвестиційних процесів, яке передбачає: конструктивну співпрацю з інвесторами, які реалізують пріоритетні для території області проекти; оперативне реагування на їхні пропозиції та звернення про перешкоди в їх діяльності; впровадження ефективних форм налагодження контактів між вітчизняними та зарубіжними інвесторами, підтримку вітчизняних підприємств у пошуку партнерів; реалізацію програми формування позитивного міжнародного та інвестиційного іміджу Кіровоградської області на 2011-2013 роки [13];

10) завдання, вирішення яких спрямоване на підвищення технологічного рівня виробництва та ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів [3];

11) завдання, вирішення яких спрямоване на поліпшення екологічного стану території області [3];

12) завдання, вирішення яких спрямоване на посилення інноваційної складової розвитку економіки: підтримка реалізації інноваційно-інвестиційних проектів в області, сприяння діяльності Демонстраційного центру інноваційного розвитку області і створенню прогресивних науково-виробничих та інноваційних структур; активізація інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, науково-дослідних установ області та інших регіонів України за рахунок поглиблення співпраці між ними, інформаційна підтримка інноваційних процесів в області [11]; реалізація заходів щодо інноваційного розвитку промислових підприємств регіону; стимулювання залучення інвестицій у наукову, науково-технічну та інноваційну діяльність [16].

Передбачається, що реалізації вищезазначених програмних завдань сприятиме виконання системи програмних заходів з:

1. Нормативно-правового регулювання інвестиційної діяльності, тобто проведення постійного аналізу реалізації існуючих нормативних актів, що регулюють господарську діяльність на території області, та підготовки пропозицій щодо їх змін; проведення інвентаризації нормативно-правових актів, що регулюють питання земельних відносин; вдосконалення регіонального нормативно-правового забезпечення інвестиційної діяльності тощо [11, 14, 17].

2. Мобілізації фінансових ресурсів на реалізацію інвестиційних проектів, створення в області стабільної і гнучкої системи фінансово-кредитного стимулювання, спрощення доступу підприємств до фінансово-кредитних ресурсів тощо, що має відбуватися шляхом:

2.1. Передбачення виділення коштів з обласного бюджету, бюджетів районів і міст для організаційної та рекламної підтримки реалізації Програми на обласному і місцевому рівнях.

2.2. Організації тісної співпраці ділових кіл області з представниками банківських та інших кредитно-фінансових установ.

2.3. Проведення моніторингу діяльності банківських і фінансових установ з інвестування підприємств області.

2.4. Підготовки та надання центральним органам виконавчої влади пропозицій щодо компенсації з Державного бюджету України відсотків за кредитами по інвестиційних проектах, особливо, якщо це стосується внутрішніх інвестицій [11].

2.5. Надання фінансової підтримки суб'єктам підприємницької діяльності на реалізацію інвестиційних проектів за пріоритетними для області напрямками на поворотній основі [17].

2.6. Зосередження наявних фінансових ресурсів на реалізації інвестиційних проектів та цільових програм, спрямованих на поліпшення інфраструктури територіальних громад.

2.7. Активізації роботи щодо залучення коштів державного бюджету та державної підтримки для реалізації стратегічних інноваційних та інвестиційних проектів у реальному секторі економіки області [13].

2.8. Пошуку та залучення інвесторів під реалізацію проектів регіонального значення.

2.9. Надання державної підтримки для реалізації інвестиційних проектів з технічного переоснащення та капітального ремонту житлових будинків.

2.10. Сприяння виділенню державних дотацій на технічне переоснащення шахт.

2.11. Внесення на розгляд органів місцевого самоврядування пропозиції щодо надання у межах чинного законодавства пільг тим суб'єктам підприємництва, які реалізують перспективні інвестиційні проекти, визначені пріоритетними для залучення інвестицій.

2.12. Надання державної підтримки для реалізації інвестиційних проектів з технічного переоснащення та капітального ремонту житлових будинків, в яких утворюються нові або вже функціонують об'єднання співвласників багатоквартирних будинків [17].

2.13 Зосередження наявних фінансових ресурсів на реалізації інвестиційних проектів та цільових програм, спрямованих на поліпшення інфраструктури територіальних громад [13].

3. Сприяння у створенні мережі якісно нових та розширенні діючих сервісних, консалтингових, інформаційних, методичних послуг за рахунок оптимізації мережі інформаційно-сервісних установ для комплексного обслуговування підприємств, а також забезпечення зворотного зв'язку стосовно оцінки ефективності інвестиційної діяльності, забезпечення вільного доступу суб'єктів господарювання до інформаційних джерел нормативно-правової, маркетингової, наукової інформації про наявні інвестиційні пропозиції [15, 17]. З цією метою планується:

3.1. Забезпечити оперативне доведення до інвесторів через засоби масової інформації, міжнародну інформаційну систему Internet та презентаційні матеріали інформації про правове регулювання інвестиційної діяльності в області, даних про інвестиційні проекти, незадіяні виробничі приміщення та вільні земельні ділянки на території області, а також щодо надходження інвестицій в економіку області, реалізації інвестиційних проектів [16, 17], створення інформаційного інтернет-порталу [17], формування бази даних експортного потенціалу області тощо [15–17].

3.2. Сприяти створенню та функціонуванню регіональних установ, які займаються питаннями залучення інвестицій, надавати їм інформаційно-аналітичну та методично-організаційну підтримку.

3.3. Здійснювати підготовку прес-релізів і проведення прес-конференцій для вітчизняних та іноземних представників мас-медіа з питань інвестиційної діяльності.

3.4. Проводити анкетування підприємств з інвестиційним капіталом для виявлення основних проблем, з якими вони зустрічаються в процесі своєї діяльності та пошуку шляхів для їх вирішення.

3.5. Готувати "візитні картки" районів та міст, інші рекламно-презентаційні матеріали [16, 17].

3.6. Проводити презентації та інвестиційні бізнес-форуми із залученням широкого кола потенційних інвесторів і засобів масової інформації, приймати участь у міжнародних виставкових заходах [17], семінарах, конференціях, тренінгах [16], розміщати статті у всеукраїнських інформаційних, аналітичних та галузевих виданнях [15–17].

3.7. Всебічно сприяти інвесторам у процесі започаткування та реалізації ними інвестиційних проектів на території області [17]; оперативно реагувати на пропозиції інвесторів та їх звернення щодо ускладнень в їх діяльності [13, 17], надавати інформаційно-консультативну допомогу [16].

3.8. Проводити наукову експертизу інвестиційних проектів з обов'язковим кількісним моделюванням екологічних, економічних, технологічних та соціальних наслідків.

3.9. Формувати бази даних інвестиційно-привабливих об'єктів незавершеного будівництва, бази даних об'єктів типу «гринфілд» та «браунфілд» [17], інвестиційно-привабливих територій у генеральних планах та та планах зонування [15].

3.10. Розробляти, удосконалювати Єдиний електронний реєстр інвестиційних та інноваційних пропозицій, а також інвестиційних майданчиків.

3.11. Виготовляти довідні посібники щодо адміністративних послуг обласних служб [17].

3.12. Вивчати та узагальнювати світовий досвід роботи з іноземними інвесторами та розробляти пропозиції з його впровадження [16].

4. Здійснювати пріоритетне спрямування державних інвестицій на створення сприятливих умов для залучення приватних та іноземних інвестицій у розвиток пріоритетних галузей економіки [14].

5. Здійснювати подальший розвиток в області інноваційно-інвестиційних та інформаційно-консалтингових структур (технопарків, бізнес-інкубаторів, страхових, консалтингових, аудиторських фірм тощо), які сприятимуть залученню інвестицій та стимулюватимуть ділову активність [13, 14, 17].

6. Забезпечувати прозорість інвестиційного ринку, інформаційно-маркетингове супроводження діяльності учасників інвестиційного процесу [13, 14].

7. Формувати інфраструктуру сприяння залученню і супроводженню інвестицій [13, 15]; забезпечувати функціонування дозвільних центрів з видачі документів дозвільного характеру [17].

8. Налагоджувати партнерські зв'язки з міжнародними та вітчизняними інвестиційними агенціями та установами.

9. Залучати міжнародну технічну допомогу і кошти міжнародних фінансових організацій [13]; надавати експертно-консультаційну допомогу у підготовці проектів/заяв для отримання державної та міжнародної допомоги на розвиток інфраструктури [17]; готувати заявки на конкурси проектів з фінансуванням за рахунок джерел міжнародної технічної допомоги [16].

10. Створити оптовий ринок сільськогосподарської продукції, надавати часткову компенсацію вартості використаної та оплаченої електроенергії для поливу сільгоспкультур

на зрошуваних землях. Розробляти техніко-економічне обґрунтування по створенню овочесховищ, будівництву елеваторів, створенню селекційно-генетичної піраміди, ферм із відгодівлі в свинарстві, будівництву крупнотваринних молочних ферм [17].

11. Удосконалювати і проводити систему заходів з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів з питань інвестиційної діяльності [13, 17].

12. Здійснювати реконструкцію та капітальний ремонт житлових будинків із застосуванням енергозберігаючих технологій і обладнання; енергозбереження, розвиток та реконструкцію систем тепlopостачання, міського електричного транспорту.

13. Здійснювати реконструкцію централізованих систем водопостачання і водовідведення з використанням енергоощадного обладнання та технологій.

14. Розробляти та реалізовувати пілотні (інноваційні) проекти у житлово-комунальному господарстві, спрямовані на вдосконалення системи управління жилим фондом, зменшення технологічних витрат і втрат ресурсів, впровадження прогресивних технологій [17].

15. Організовувати підготовку працівників місцевої виконавчої влади із запровадження на території області ефективних та сучасних механізмів залучення іноземних інвестицій [16].

Щодо результативних показників програми – це кількісні та якісні показники, які характеризують результати виконання програми (у цілому і за етапами) та підтверджуються формами державних статистичних спостережень, бухгалтерською та іншою звітністю, і на підставі яких здійснюється оцінка ефективності використання коштів місцевих бюджетів на виконання програми, аналіз досягнутих результатів та витрат.

Розробник програми визначає показники, за якими комплексно і всебічно можна здійснювати оцінку її виконання. Система вибраних показників використовується для відстеження динаміки процесів та оцінки кількісних змін.

Результативні показники мають бути наведені диференційовано з розбивкою за роками. У разі коли програма виконується не за один етап, результативні показники другого та третього етапів можуть визначатися без розбивки за роками.

Результативні показники поділяються на такі групи:

- показники витрат (ресурсне забезпечення програми) визначають обсяги і структуру ресурсів, які забезпечують виконання програми. У зазначеному розділі вказуються орієнтовні обсяги фінансових витрат, необхідних для виконання програми в цілому та диференційовано за роками з визначенням джерел фінансування;
- показники продукту - це, зокрема, кількість користувачів товарами (роботами, послугами), виробленими в процесі виконання програми;
- показники ефективності, що визначаються як співвідношення кількості вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) до їх вартості в грошовому або людському вимірі (витрати ресурсів на одиницю показника продукту);
- показники якості, які повинні відображати якість вироблених товарів (виконаних робіт, наданих послуг) і забезпечити можливість їх оцінки за результатами досягнення мети або виконання завдання [7].

Вивчення програмних документів дозволило відзначити, що в якості очікуваних результатів в регіональних цільових програмах представлені: підвищення конкурентоспроможності економіки, створення привабливого середовища для ведення бізнесу, позитивного ділового та інвестиційного іміджу області [3, 15, 16]; створення сприятливих умов для зростання надходження інвестиційних ресурсів [3, 14]; підвищення життєвого рівня населення окремих територіальних одиниць та області в цілому; збільшення обсягів та номенклатури виробництва конкурентоспроможної продукції, впровадження новітніх технологій, розширення структури експорту; збільшення надходжень до бюджетів всіх рівнів [3, 16]; збільшення видатків державного і місцевих бюджетів на інвестиції у

виробничу і соціальну сферу; модернізація об'єктів інфраструктури; створення інститутів спільного інвестування [14]; збільшення обсягів інвестиційних ресурсів [14, 15]; зниження рівня безробіття [15]; активізація інвестиційної діяльності; залучення іноземних інвесторів, додаткових інвестиційних ресурсів; оптимізація процедури збору і актуалізації інформації; зменшення кількості об'єктів незавершеного будівництва і введення їх в експлуатацію за рахунок засобів приватного інвестора; вирішення та обговорення проблемних питань, що заважають розвитку підприємництва, та їх усунення; реалізація проектів у сфері розвитку інфраструктури за рахунок засобів міжнародної технічної допомоги; скорочення матеріальних та часових витрат при отриманні дозволів суб'єктами підприємницької діяльності; отримання державної та міжнародної технічної допомоги на розвиток інфраструктури; розвиток виробничої кооперації, особливо у сфері машинобудування; створення на території області нових підприємств промисловості будівельних матеріалів; будівництво інтермодальних логістичних комплексів; кадрове забезпечення інвестиційних і інноваційних процесів; стимулювання інноваційної та енергозберігаючої активності суб'єктів господарювання; розвиток інфраструктури населених пунктів; зменшення наслідків ліквідації вугледобувних підприємств та зниження соціальної напруги в шахтарських містах і селищах області; вирішення гострих екологічних проблем регіону; забезпечення конкурентних переваг, підтримки і захисту інтересів вітчизняних товаровиробників на зовнішньому ринку, зростання економічного потенціалу прикордонних територій; надання підтримки товаровиробникам в просуванні продукції на зарубіжні ринки, збільшення обсягів зовнішньої торгівлі, забезпечення стабільності торгових відносин; встановлення міжнародних ділових контактів, партнерських відносин, пошук нових ринків збуту продукції і залучення інвестицій; поліпшення технічного та фінансового стану вугледобувних підприємств та забезпечення розвитку потенційно привабливих підприємств; збільшення обсягів виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції; збільшення обсягів реалізації зернової продукції за рахунок появи нових площ для зберігання зерна, яка значним чином впливатиме безпосередньо на ціну вищезазначеної продукції; покращання використання генетичного потенціалу порід, типів і ліній свиней, що в значній мірі відіб'ється на підвищенні показників системи виробництва свинини в Україні; нарощування потенціалу та підвищення ефективності молочної промисловості та її якості у сільському господарстві; розвиток об'єктів житлово-комунального господарства, з метою зменшення ресурсоспоживання та дотримання екологічних нормативів і норм протипожежного захисту; створення сприятливих умов для залучення бюджетних та позабюджетних коштів, а також інших інвестиційних ресурсів у розвиток житлово-комунального господарства та комунальної інфраструктури; забезпечення реалізації державної політики щодо регіонального розвитку та підтримки проектів житлово-комунального господарства [17]; збільшення обсягів залучення іноземних інвестицій; обізнаність міжнародної економічної спільноти стосовно інвестиційного потенціалу області; активізація інвестиційної діяльності через розширення джерел, механізмів та інструментів залучення інвестицій; підвищення ділової активності підприємств регіону; створення сучасної виробничої, транспортної та логістичної інфраструктури із залученням іноземного капіталу та провідними підприємствами регіонів України в області [16].

Для деяких із запропонованих результатів авторами документів встановлені певні кількісні критерії досягнення [13, 15]. Однак, більшість результуючих показників, такі, наприклад, як «забезпечення реалізації державної політики щодо регіонального розвитку та підтримки проектів житлово-комунального господарства» [17] або «активізація інвестиційної діяльності через розширення джерел, механізмів та інструментів залучення інвестицій» [16] носить доволі загальний характер, що не надає змоги відстежити динаміку

процесів і оцінити кількісні зміни. При цьому, в достатньо розгалуженому переліку очікуваних результатів реалізації програм майже відсутні соціальні.

Крім того, окремі результати, визначені в програмах, не є прямим слідством тих завдань, які в них поставлено, наприклад, не зрозуміло, реалізація яких завдань дозволить збільшити видатки державного і місцевих бюджетів на інвестиції у виробничу і соціальну сферу, яким чином буде забезпечено створення інститутів спільного інвестування тощо [14].

6. Напрями діяльності та заходи програми. В методичних рекомендаціях [7] відзначається, що напрями діяльності програми – це конкретні дії, спрямовані на виконання завдань програми, з визначенням шляхів витрачання коштів місцевих бюджетів та незаборонених законодавством позабюджетних коштів.

У цьому розділі має бути наведено дані щодо напрямів діяльності програми, в тому числі заходи, строки виконання заходів (у цілому і поетапно) та їх виконавці, обсяги та джерела фінансування з розбивкою за роками, очікуваний результат від виконання конкретного заходу.

Результати проведених досліджень свідчать, що в Програмі залучення інвестицій в економіку Кіровоградської області на 2011–2015 роки відсутній окремий розділ, в якому містилося б представлення напрямів діяльності та заходів програми. Напрями ототожені із завданнями Програми, серед яких відзначені: підтримка стратегічних пріоритетів інвестиційного розвитку, пріоритетних програм і проектів, що має здійснюватись шляхом: посилення взаємодії з центральними органами виконавчої влади щодо вирішення стратегічних питань розвитку економіки області; проведення роботи щодо визначення Кіровоградщини пілотним регіоном для будівництва об'єктів у рамках «Національних проектів»; супроводження та підтримки реалізації регіональних стратегічно важливих інвестиційних проектів в реальному секторі економіки, у тому числі за державної підтримки; ініціювання створення кластерних структур; створення нових і нарощування існуючих потужностей; впровадження різних форм співпраці влади та інвесторів, спрямованих на реалізацію пріоритетних інвестиційних проектів; сприяння інвестуванню через інструменти ефективної взаємодії, партнерства місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування і інвесторів; зосередження наявних фінансових ресурсів на реалізації інвестиційних проектів та цільових програм, спрямованих на поліпшення інфраструктури територіальних громад та вирішення інших завдань, відзначених вище.

В Програмі залучення інвестицій в економіку Житомирської області на 2011–2015 роки напрями інвестиційного розвитку, в свою чергу, прирівняні до заходів, серед яких відзначено: проведення виставково-ярмаркових заходів; реалізація програм з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України, проведення Дня Європи; проведення зустрічей керівників прикордонних регіонів України і Республіки Білорусь та інших заходів з питань прикордонного співробітництва; презентація економічного та інвестиційного потенціалу області в зарубіжних країнах – торговельних партнерах області; прийом іноземних делегацій з ініціативи посольств зарубіжних країн та міжнародних організацій, акредитованих в Україні; презентація області у міжнародних та українських виданнях, проведення інвестиційних форумів, семінарів та конференцій з інвестиційно-інноваційної діяльності; участь та організація заходів іміджевого характеру, в тому числі тих, що проходять за кордоном; проведення бізнес-форумів, економічних місій, конференцій та семінарів на території області; оновлення рекламно-презентаційних, інвестиційно-інноваційних збірників, компакт-дисків, візитних карток районів та міст області, рекламних буклетів; участь у міжнародних економічних, інвестиційних та інноваційних форумах і конференціях; проведення підготовки та перепідготовки працівників місцевих органів виконавчої влади з питань організації роботи із залучення інвестицій та впровадження інноваційних процесів; забезпечення підтримки інвестиційних інтернет-ресурсів області; придбання та оновлення обладнання для підтримки реалізації

інвестиційної та зовнішньоекономічної політики в області; стимулювання розвитку підприємницької та науково-дослідної діяльності, зростання ділової активності; впровадження різних форм співпраці влади, наукової сфери та інвесторів, зацікавлених у реалізації пріоритетних інвестиційно-інноваційних проектів; узагальнення та поширення передового досвіду щодо стимулювання реалізації пріоритетних інвестиційно-інноваційних проектів; запровадження нових форм налагодження контактів між вітчизняними та зарубіжними інвесторами, підтримка вітчизняних підприємців у пошуку партнерів тощо [11].

В якості напрямків реалізації Програми інвестиційного розвитку Львівської області на 2011–2015 рр. відзначаються: генерування інвестиційних запитів та залучення потенційних інвесторів; розвиток інфраструктури підтримки інвестиційної діяльності та супроводу інвестиційних проектів; маркетинг та промоція інвестиційного потенціалу регіону (підготовка та періодичне оновлення інформаційних матеріалів про область; поширення інвестиційних пропозицій в спеціалізованих виданнях, за допомогою Інтернет-ресурсів, на виставково-ярмаркових заходах, бізнес-форумах, конференціях, зустрічах з потенційними інвесторами; забезпечення діяльності спеціалізованого веб-порталу з питань інвестиційної діяльності в області; активізація співпраці з інвестиційними та консалтинговими компаніями, міжнародними та вітчизняними інвестиційними фондами і фінансово-кредитними установами; проведення щорічного Міжнародного економічного форуму та Міжнародного інвестиційного ярмарку у Львові); удосконалення нормативно-правового та методичного забезпечення активізації інвестиційної діяльності в регіоні, а також з регулювання підприємницької діяльності в окремих секторах економіки з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності; підвищення фахового рівня працівників органів місцевої влади, відповідальних за організацію інвестиційної діяльності; проведення Міжнародного економічного форуму тощо [14].

З метою досягнення основної мети та практичної реалізації основних напрямів Регіональної цільової програми розвитку інвестиційної діяльності в Івано-Франківській області на 2012-2015 роки розроблено перелік заходів, які спрямовані на удосконалення та формування механізмів, що сприятимуть поліпшенню інвестиційного клімату в області. Система заходів, представлених в Програмі, передбачає, зокрема, заходи інформаційного спрямування, які мають забезпечити суб'єктів господарювання точною інформацією щодо їх діяльності на ринку інвестицій. Серед них одними з найефективніших є налагодження нових зв'язків з інвесторами (виставкові заходи, форуми, ярмарки, бізнес-зустрічі тощо), рекламування економічного потенціалу та представлення інвестиційних проектів.

Важлива роль відводиться заходам, які дозволяють регулювати інвестиційний процес шляхом створення сприятливих умов інвестиційної діяльності на території області, та організаційним. Мета останніх – забезпечення сприятливих умов для реалізації Програми в цілому.

В документі також відзначається, що на ринку капіталу одним з найефективніших засобів у конкурентній боротьбі за інвестиції стало надання інфраструктурних послуг, які забезпечують інвесторам зниження витрат, що не належать до прямих витрат в реалізації конкретних інвестиційних проектів. Це значно підвищує інвестиційну конкурентоспроможність, поліпшує імідж області, суттєво скорочує термін реалізації інвестиційних проектів.

З метою підвищення прозорості та передбачуваності інвестиційної політики в Програмі заплановано визначати інвестиційно-привабливі території у генеральних планах населених пунктів і планах зонування та презентувати їх потенційним інвесторам, що має поліпшити можливості довгострокової співпраці області з інвесторами [15].

Щодо Довгострокової програми залучення інвестицій в економіку Черкаської області у період 2011–2015 років, то відносно основних напрямів реалізації програми в ній відзначено, що для активізації залучення інвестиційних ресурсів (як внутрішніх, так і прямих іноземних інвестицій) у Черкаську область органам виконавчої влади і органам місцевого самоврядування необхідно застосувати додаткові соціально-економічні та адміністративно-правові стимули і механізми, які б відповідали довготривалим національним інтересам України і не суперечили б пріоритетності розвитку національного бізнесу. Докладний перелік напрямів, включаючи загальні і спеціальні, представлений в інших розділах Програми.

В Програмі формування позитивного міжнародного інвестиційного іміджу та залучення іноземних інвестицій у Закарпатську область на 2011–2015 роки напрями не виділено, а завдання містяться у попередньому розділі [16].

7. Координація та контроль за ходом виконання програми. У цьому розділі має бути зазначено орган, який здійснює координацію дій між виконавцями програми та контролює її виконання, визначає порядок взаємного інформування (із зазначенням конкретних строків), звітування тощо.

В Регіональній цільовій програмі розвитку інвестиційної діяльності Івано-Франківської області на 2012–2015 роки відзначається, що одним з основних організаційних завдань Програми є координація дій місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо підтримки сприятливого інвестиційного середовища. При цьому в Розділі «Моніторинг результативності Програми», який містить відповідну інформацію, зазначається, що організацію та контроль за виконанням Програми здійснює обласна державна адміністрація та обласна рада щорічно. Координує діяльність місцевих органів виконавчої влади, пов'язану з виконанням Програми, Головне управління з питань туризму, євроінтеграції, зовнішніх зв'язків та інвестицій облдержадміністрації [15]. В подібному розділі – «Механізм управління та моніторинг реалізації Програми» – міститься інформація щодо координації діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій області, інших причетних структур щодо виконання Програми інвестиційного розвитку Львівської області на 2011–2015 роки Головним управлінням економіки та інвестицій Львівської обласної державної адміністрації [14].

Безпосередньо розділ «Координація та контроль за ходом виконання програми» в Регіональній цільовій програмі розвитку інвестиційної діяльності Івано-Франківської області на 2012–2015 рр., і в Програмі залучення інвестицій в економіку Житомирської області на 2011–2015 роки, і в Програмі формування позитивного міжнародного інвестиційного іміджу та залучення іноземних інвестицій у Закарпатську область на 2011–2015 роки відсутній. Два останні документи взагалі не містять інформації щодо органу, який здійснює координацію дій між виконавцями програми та контролює її виконання.

Обласна державна адміністрація визначена в якості контролюючого органу і Програмою залучення інвестицій в економіку Кіровоградської області на 2011–2015 роки. Основними формами контролю за реалізацією заходів та досягненням показників даної Програми вважаються: щоквартальна звітність структурних підрозділів облдержадміністрації, райдержадміністрацій, виконавчих комітетів міських рад міст обласного значення про стан виконання відповідних заходів програми; здійснення моніторингу та аналізу ходу виконання Програми головним управлінням економіки облдержадміністрації, внесення пропозицій щодо додаткових заходів, спрямованих на досягнення мети Програми, надання узагальненої звітності про хід її реалізації керівництву обласної державної адміністрації. Координацію діяльності щодо виконання заходів Програми має здійснювати головне управління економіки облдержадміністрації [13].

В останні роки роль простору у суспільному розвитку значним чином зросла, що обумовлено реалізацією його функціонального призначення не просто як території, на якій

зосереджено певну кількість суб'єктів, що реалізують власні цільові настанови, а як складної біо-соціо-економічної системи, закони розвитку якої визначають характер і результати діяльності таких суб'єктів. Вектор розвитку системи визначається і внутрішніми, і зовнішніми факторами, важливе місце серед яких посідає законодавчо-нормативне визначення основ її функціонування. Дійовим інструментом останнього є сукупність нормативно-правових актів, що визначають організаційно-методичні основи формування і реалізації регіональних цільових програм. Особливе місце серед них посідають програми з інвестиційного розвитку територій.

Основи формування і реалізації регіональних цільових програм інвестиційного розвитку викладені в Методичних рекомендаціях щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання.

Проведений аналіз дозволив відзначити існування певних особливостей при складанні програм за регіонами України. Однією з основних проблем виявилася відсутність чіткого розуміння сутності всіх елементів, визначених методичними рекомендаціями в якості обов'язкових компонентів програм. В деяких програмах представлення передумов, проблем та обґрунтування необхідності їх розв'язання є достатньо узагальненим; в деяких – відсутнє обов'язкове обґрунтування шляхів і засобів розв'язання проблеми, підтвердження необхідності віднесення проблеми до найважливіших, що є передумовою можливості фінансування запланованих заходів за рахунок коштів місцевого бюджету. Фінансова складова реалізації програм в багатьох випадках не є чітко обґрунтованою, зокрема: визначені обсяги фінансування, джерела фінансування реалізації програмних заходів тощо.

Недотримання рекомендацій щодо порядку постанови проблеми в окремих програмах або відсутність відповідного розділу взагалі обумовили той факт, що основа для формулювання мети та всіх інших розділів регіональних цільових програм, спрямованих на забезпечення інвестиційного розвитку територій, не була сформована.

Крім того, розкриття суб'єктного складу задіяних в розробці і виконанні програм за деякими з документів є недостатньо повним. Функції розробки програм відділені від функцій їх реалізації: виконання функцій з розробки і реалізації програм покладене на різних суб'єктів інвестування, що є передумовою їх необов'язкового виконання такими суб'єктами.

Щодо запропонованих результатів і критеріїв успішності реалізації програмних заходів, то більшість результуючих показників носять доволі загальний характер. При цьому, в достатньо розгалуженому переліку очікуваних результатів реалізації програм майже відсутні соціальні. Окремі результати, визначені в програмах, не є прямим слідством тих завдань, які в них поставлено.

Таким чином, більшість «вузьких міст» при складанні програм обумовлено недосконалістю запропонованого законодавцем підходу до їх складання, що обумовлює необхідність корегування організаційно-методичних основ формування і реалізації цільових програм регіонального розвитку і їх затвердження у вигляді документу, обов'язкового для виконання.

Література

1. Гайзатуллин Р. Р. Региональная модель оценки эффективности комплексных программ социально-экономического развития/ Р. Р. Гайзатуллин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 2. – С. 99-106.
2. Дмитриев И. А. Программа как основная составляющая программно-целевого метода управления / И. А. Дмитриев // Бизнес-Информ. – 2006. – № 5. – С. 97-102.
3. Довгострокова програма залучення інвестицій в економіку Черкаської області у період 2011-2015 років [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oda.ck.ua/index.php?lng=ukr§ion=6&page=3>

4. Иванов Ю. Б., Олейник А. Д. Обоснование выбора стратегических направлений социально-экономического развития региона / Ю. Б. Иванов, А. Д. Олейник // Бизнес-Информ. – 2006. – № 5. – С. 19-23.
5. Куйбіда В. С. Регіональний розвиток та просторове планування територій: досвід України та інших держав-членів Ради Європи : збірник нормативно-правових актів і науково-аналітичних матеріалів з питань регіонального розвитку та просторового планування / В.С. Куйбіда, В.А. Негода, В.В. Толкованов. – К.: Крамар, 2009. - 170 с.
6. Лаан Ж. Реализация федеральных целевых программ: механизм управления / Ж. Лаан // Экономист. – 2007. – № 11. – С. 31-34.
7. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання : наказ Міністерства економіки України №367 від 04.12.2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1022.3909.1>. – Заголовок з екрану.
8. Механізми управління виконанням соціально-економічних програм: монографія / Ю. Г. Лисенко, В. М. Андрієнко, Т. В. Белопольська та ін. – Донецьк: Дон. нац. ун-т. – 2009. – 372 с.
9. Миронов В. С. Методика оценки эффективности программно-целевого подхода в управлении экономикой региона / В. С. Миронов // Проблемы современной экономики. – 2008. – №4(28). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2350>
10. Плескач В. Л. Сучасні підходи щодо фінансового регулювання механізму реалізації регіональних цільових програм / В. Л. Плескач, Ю. Г. Желябовський // Фінанси України. – 2009. – № 1. – С. 58-72.
11. Програма залучення інвестицій в економіку Житомирської області на 2011-2015 роки [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://economy-zt.info/programs.html>
12. Про державні цільові програми: Закон України із змінами, внесеними згідно із Законами №4731-VI (4731-17) від 17.05.2012 №5463-VI (5463-17) від 16.10.2012 [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2004. - №25. - Ст. 352. - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>. – Заголовок з екрану.
13. Програма залучення інвестицій в економіку Кіровоградської області на 2011-2015 роки: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kr-admin.gov.ua/start.php?q=Rozpor/Ua/2011/2011.html>
14. Програма інвестиційного розвитку Львівської області на 2011-2015 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.inem.lviv.ua/wp-content/uploads/2013/01/FilePath_48.pdf
15. Програма розвитку інвестиційної діяльності на 2012-2015 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/?offset=23280>
16. Програма формування позитивного міжнародного інвестиційного іміджу та залучення іноземних інвестицій у Закарпатську область на 2011-2015 роки [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://zakarpatt-rada.gov.ua/docs/rishennya/6/2_sesion_1 /rish_73.pdf
17. Регіональна цільова програма «Луганщина інвестиційна. 2011-2015 роки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oblrada.lg.ua/content/rishennya-%E2%84%96-3720-vid-03092010-r-pro-zatverdzhennya-regionalnoi-tsilovoi-programi-%C2%ABlughanshchi>
18. Тимчасові методичні рекомендації щодо розроблення державних цільових програм : наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України №114 від 08.05.2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uazakon.com/document/fpart94/idx94478.htm> . – Заголовок з екрану.
19. Швецов А. Систематизация инструментов перспективного планирования территориального развития: настоятельная необходимость и конкретные предложения / А. Швецов // Российский экономический журнал. – 2009. – № 1-2. – С. 49-60.

Развитие взаимосвязи между инновационным пространством на национальном и региональном уровнях

Развитие инновационного пространства Республики Молдова на региональном уровне вселяет мало оптимизма и характеризуется: малым числом организаций, занятых исследованиями и разработками, низкой численностью научных кадров, малым объемом финансирования сферы исследований и инноваций (ИИ), сокращением и медленным обновлением материально-технической базы, низким уровнем использования предприятиями и организациями региона информационно-коммуникационных ресурсов (доступ в Интернет и собственные web-сайты), низкой инновационной и изобретательской активностью бизнеса и науки в целом [1].

Рост популярности концепции региональных инновационных систем обусловлен усилением международной конкуренции в условиях глобализации экономики, появлению и развитию успешных кластерных образований во многих регионах развития мира. Многими исследователями подчеркивается важность развития инновационного потенциала и конкурентоспособности фирм на региональном уровне (Asheim и др. 2003, Cooke 2003, Wolf 2003, Isaksen 2002, Malmberg и Maskell 2002) [2].

Рядом авторов подчеркивается возможность существования региональной инновационной системы в различных по типу регионах: с сильными предпосылками к инновациям и в отсталых промышленных районах (Kaufmann и Tödtling, 2000), периферийных (Doloreux, 2003) и сельских регионах (Wigg, 1998), а также регионахнаходящихся в переходном периоде (Quévit и van Doren, 2001).

Данное исследование нацелено на анализ теоретического и эмперического опыта в исследовании национальной и региональной инновационных систем, увязку данных теоретических выкладок с настоящей экономической ситуацией в регионах Республики Молдова. При анализе поставлено три вопроса:

1. Какова структура Национальной инновационной системы и факторы, препятствующие ее развитию?
2. Каковы основные факторы, ведущие к развитию Региональных Инновационных систем?
3. Какие факторы способствуют трансформации и росту всей Инновационной системы региона?

Понятие инновационных систем возникло в ответ на неудовлетворенность неоклассической экономической теории (Lundvall 2007a) относительно двух аспектов инновационного процесса. С одной стороны – инновационная деятельность на микроуровне и с другой стороны – на макроуровне, как определение эволюционного пути развития общества. После конкретизации термина «инновационная система» (Freeman, 1987) под ней стали подразумевать совокупность частных и государственных структур, посредством взаимодействия которых будут стимулироваться процессы инициализации, обучения и распространения экономически полезных знаний.

Идея Национальной Инновационной Системы (НИС) нашла широкое распространение, благодаря исследованиям Lundvall (1992) и Nelson (1993). Их отличал системный подход к инновациям, который подчеркивал особенности инновационного процесса как перетекание инноваций посредством взаимодействия в рамках сети, вовлеченных в эту деятельность организаций (Kaufmann и Tödtling, 2001). Данные субъекты включены в институциональные рамки на национальном или региональном уровне, или конкретные сектора, или технологические процессы (Fagerberg и др., 2008). Национальный подход к инновационным системам подчеркивает важность роли национальных учреждений в продвижении инновационной деятельности, интерактивного обучения, а, следовательно, обеспечения экономического роста для страны.

Формирование Региональных Инновационных Систем (РИС) следует понимать в этом контексте как создание основ политики, направленной на системное продвижение локализованных процессов обучения в целях обеспечения инновационности и конкурентоспособности региональных экономик (Freeman, 1995; Cooke и др, 2000). Кроме того, идея региональных инновационных систем была основана на теории агломерации в экономической географии (например, теория полюсов роста (Perroux, 1970), а также успешной деятельности региональных кластеров и промышленных районов в индустриальной экономике.

Иными словами, РИС состоят из институтов знаний и поддержки в пределах отраслевой структуры региона (Asheim и Cohen 2003). РИС включают в себя две подсистемы (Cooke и др., 2004). Первая представлена промышленными кластерами региона и взаимосвязанной сетью поставщиков и клиентов. Вторая подсистема включает в себя организации поддержки и развития инновационной инфраструктуры (Hamdouch и Moulaert 2006), а также совокупность формальных и неформальных институтов, таких как нормы, традиции, правила (North, Smallbone. 2000).

РИС также может быть представлена совокупностью региональных кластеров, окруженных сетью организаций и институтов, содействующих распространению знаний (Asheim и Isaksen, 2002). Инновационные системы на уровне регионов рассматриваются как важное звено управления на мезоуровне между национальными и локальными инновационными системами. Интенсивность взаимодействия между актерами инновационной среды предопределяет ускорение процессов создания, приобретения, накопления и использования знаний. Познание этих процессов коренится в межфирменных сетях, в межличностных взаимоотношениях основных «актеров», адекватной нуждам региона системой обучения и «липкости» знаний, основанной на социальном взаимодействии [3].

Развитие инновационной системы в периферийных сельских регионах представляется весьма затруднительным по ряду причин (Isaksen 2001, Todtling and Trippel 2005):

- отсутствие секторов производства, которые бы имели технологическую взаимодополняемость и выполняли бы роль «тягача» региональной экономики;
- отсутствие развитой сети взаимодействия актеров инновационной среды, отсутствие их критической массы;
- отсутствие институциональных рамок и условий, стимулирующих инновационную деятельность и технологический рост.

Отдельные примеры сравнительных исследований инновационных систем представлены в таблице 1.4, в которых сделана попытка определить основные функции региональных инновационных систем, факторов и механизмов повышения конкурентоспособности регионов посредством роста количества инноваций. Данные исследования подчеркивают важность взаимоотношений между понятиями инновации – обучение – экономическая эффективность в конкретных регионах.

Эмпирическая база исследований состоит из двух блоков: статистические данные, включающие информацию органов статистики РМ по социально-экономическому развитию, и результаты специальных исследований; данные социологических исследований, проведенных автором в 2013г. При анализе использовались теоретические и эмпирические методы, среди которых теоретический анализ, синтез, научное обобщение, аналогия, прогнозирование, наблюдение, интервьюирование, анализ документов, контент-анализ прессы, сравнительный анализ научных источников и документальной законодательной базы по региону, вторичный анализ данных, полученных другими исследовательскими коллективами.

Примеры некоторых сравнительных исследований инновационных систем

Исследование/ Авторы	Региональные исследования	Цели	Основной результат/Уроки
1	2	3	4
Региональные инновационные системы: проектирование на будущее (REGIS) (Cooke et al., 2000)	11 регионов в ЕС и в Восточной и Центральной Европе BadenWürttemberg, Wallonia, Brabant, Tampere, Centro, F éj er, Lower Silesia, Basque country, Friuli, Styria, Wales)	Теоретическое исследование ключевых организаций и институциональных аспектов обеспечения РИС	Подетальная дифференциация регионов с точки зрения потенциала инновационной деятельности для сильных и слабых регионов
Европейское исследование региональных инноваций (ERIS)(Sternberg, 2000)	11 Европейских регионов (Vienna, Stockholm, Barcelona, Alsace, Baden, Lower Saxony, Gironde, south Holland, Saxony, Slovenia, South Wales)	Изучение качественной и количественной оценки детерминант инновационного потенциала любого региона, а также инновационных связей между разными игроками.	Инновационная деятельность и инновационные процессы в бизнесе рассмотрены как сетевой процесс, в котором бизнес и взаимодействие с другими партнерами играют важную роль.
Политики в отношении МСП и региональное измерение инноваций (SMEPOL) (Asheim et al., 2003; T öd lling and Kaufmann, 2001)	9 европейских районов (Northern Norway, South-eastern Norway, Upper Austria, Triangle region, Lombardy, Limburg, Wallonia, Valencia, Herfordshire)	Исследуйте, как МСП инновации и в какой степени они полагаются на других фирм и организаций на их инновационной деятельности	Инновационная деятельность МСП, связанная с улучшающими инновациями оборонительными стратегиями; взаимодействие с клиентами и поставщиками; и инновационные связи МСП, ограниченные регионом
МСП скандинавские страны и региональные инновационных систем (Asheim et al., 2003)	13 Nordic regions (Oslo, Stockholm, Helsinki, Gothenburg, Malmö/Lund, Aalborg, Stavanger, Linköping, Jyväskylä, Horten, Jaeren, Salling, Icelandic regions)	Исследование существования сходства и различия между региональными кластерами МСП в различных регионах в скандинавских странах	В контексте кластеров скандинавских стран наблюдается увеличение социального капитала и уровня доверия. МСП с опорой на аналитическую базу знаний и инноваций через научные исследования, R&D сотрудничество с глобальными партнерами в поиске уникальных знаний
Региональные управляемые кластером инновации (Wolfe, 2003; Holbrook and Wolfe, 2002)	9 региональных кластеров, пример (Канада)	Идентификация присутствия значительных концентраций фирм в местной экономике и понятии процесса, посредством которого они переходят к более наукоемкой форме производства	Есть 2 основных типа «зарождающихся» моделей кластеров: 1) региональные встроенные регионы, где местная научная база представляет собой генератор новых, уникальных информационных активов; (2) "перевалочный пункт" - регионы, где большая часть базы знаний, необходимых для инноваций и производства, приобретается в рамках прямых операций на рынке, из других регионов
Региональные инновационные кластеры (OECD, 2001)	10 европейских региональных кластеров в Европе: Finland, Ireland, Denmark, Spain, Flanders, Netherlands; Norway, Switzerland.	Вопрос соответствия региональных кластеров сфере инновационной политики	Региональные кластеры в каждой стране / регионе имеют уникальные свойства; исходя из изменчивости среды; региональные кластеры могут выходить за пределы географических уровней

1	2	3	4
Роль региональных инновационных систем в глобализирующемся экономике: сравнение баз знаний и институциональной базы кластеров северных стран. Bjorn T.Asheim and Lars Coenen	Сравнение стран – членов ЕС с Соединенными Штатами	Сделан вывод об источнике инновационного разрыва, который опирается на избыточную зависимость от государственного вмешательства.	Будущее будет требовать широкого развития систем поддержки общественных инновационных наряду с сильной институциональной и организационной поддержке со стороны частного сектора.
Роль ассоциаций в региональной инновационной системе. К. Koschatzky and etc.	Ассоциации и их функции в региональных инновационных систем (опыт Германии)	Исследованы ассоциации, включающие не только бизнес-ассоциации, но и актеры, которые положительно влияют на региональную инновационную систему	Может развиваться в соответствии с изменениями в окружающей среде и внутренних событий. Это развитие можно рассматривать как жизненный цикл, который является специфичным для дой ассоциации.

Во многих странах в территориальном аспекте происходит неравномерное экономическое развитие. Существующие региональные различия, как наследие неравномерных процессов индустриализации и урбанизации в советский период, создало базу для развития социально-экономических диспропорций [4]. В начале 2000-х годов создана нормативно-правовая и институциональная база для регионального развития, что должно было устранить изначально неравные стартовые условия развития регионов. Однако на практике данные политики уравнивания регионального развития в виде равномерного распределения ресурсов не реализуются в полной мере.

Индексы региональной специализации показывают, что только Кишинев имеет сравнительное преимущество и специализируется на промышленном и сервисном направлениях, тогда как другие регионы специализируются в сельском хозяйстве (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Индексы региональной специализации в 2012 г.

Регион/ Специализация	Сельское хозяйство	Промышленность	Услуги
Кишинев	0.02	1.37	1.51
Центр	1.34	0.80	0.25
Север	1.51	0.91	0.21
Юг	1.32	0.80	0.20

Источник: «Dezvoltarea regională și două realități paralele». Expert Grup. Morcoțîlo. 2014

В целом, Молдова «имеет две параллельные экономические реалии» [4]: экономика страны, за исключением столицы – Кишинева – аграрная. Валовой региональный продукт в 2012 году в Кишиневе составил 47,5% от ВВП, в Бэлць – приблизительно 6,1%, в АТО Гагаузия – 3,8%. ВРП на душу населения оставил в Кишиневе – 4186,5 лей; в Бэлць – 3215,7 лей; в Комрате – 1648,7 лей. Эти данные подтверждают утверждение о диспропорциях в развитии регионов страны. Также АТО не включена в программу финансовой поддержки, утвержденную Законом «О региональном развитии». Все эти факторы негативно в совокупности влияют на равномерное социально-экономическое развитие регионов Молдовы.

Современные условия диктуют инновационный характер технологического развития и превращение его в решающий фактор повышения конкурентоспособности предприятий, регионов и экономики страны в целом. С 2004 года поддержка научных исследований и разработок, а также стимулирование устойчивого инновационного климата являются стратегическим приоритетом социально-экономического развития Республики Молдова. Для этого в июле 2004 года Парламентом Республики был принят Закон – Кодекс о науке и инновациях, который регламентирует правовые отношения, связанные с разработкой и осуществлением государственной политики в области науки и инноваций. В целях координации, стимулирования и внедрения механизмов деятельности в области инноваций и трансфера технологий в том же 2004 г. в составе Академии Наук было создано Агентство по инновациям и технологическому трансферу, которое подготовило проект «Стратегии инновационного развития Молдовы на 2012-2020гг» [5].

В ней сформулирована точка зрения относительно долгосрочного устойчивого экономического развития, основанного на исследовании ограничений для экономического развития. Таким образом, были определены 7 важнейших направлений развития страны, на первом месте – приведение системы образования в соответствие с требованиями рынка труда в целях повышения производительности рабочей силы и увеличения уровня занятости в экономике [6].

После принятия Парламентом РМ Закона «О научно-технологических парках и инновационных инкубаторах», который предусматривает либеральный режим деятельности, а также налоговые и таможенные льготы, решением Высшего совета по науке и технологическому развитию АН Молдовы от 30 августа 2007 г. были учреждены первые в стране научно-технологический парк "Academica" и инновационный инкубатор "Inovatorul". В настоящее время в Республике Молдова существуют 3 научно-технологических парка: «ACADEMICA»; «INAGRO»; «MICRONANOTEN» и 5 инновационных инкубатора: «INOVATORUL», «POLITEHNICA»; «UNIVERSIENCE», «NORD» «INNOCENTER».

Правительство, в частности Министерство Экономики, предопределяет стратегические направления развития и выделение финансирования. Благодаря Соглашениям о партнёрстве, которое определяет приоритеты, АН РМ внедряет делегируемые мероприятия по стимулированию инновационной активности и развитию инновационной инфраструктуры. Высший Совет по науке и технологическому развитию АН РМ (три подчиненных ему научных отделения) играет ключевую роль по развитию институциональной среды продвижения исследований и разработок.

Агентство инноваций и трансфера технологий (АИТТ) контролирует проекты направленные на развитие сотрудничества и кооперации между бизнесом и наукой. Независимые государственные органы играют важную роль в развитии инновационной системы: AGEPI – Государственное агентство по интеллектуальной собственности Республики Молдова отвечает за выдачу патентов и товарных знаков и Национальный совет по аккредитации и аттестации (СНАА) отвечает за аттестации аккредитация научных кадров и научно-исследовательских организаций.

При Министерстве экономики создано Управление технологического развития и конкурентоспособности, которое осуществляет надзор за выполнением мероприятий по ускорению экономического роста и повышения конкурентоспособности. Ему подчиняются такие структуры как: Национальный институт стандартизации и метрологии (INSM), Организация по развитию сектора МСП Республики Молдова (ODIMM), Организация по привлечению инвестиций и продвижению молдавского экспорта (MIEPO). Координация между данными структурами и АН РМ не прослеживается: научный мир не представлен в департаментах Министерства и подведомственных ему организациях, в АН, в свою очередь, нет представителей указанных выше структур.

Данное централизованное управление обеспечивает стабильность инвестирования долгосрочных проектов, однако малоэффективно в случае возникновения новых, краткосрочных программ, что влияет на актуальность и востребованность исследований для потенциальных клиентов из предпринимательской среды [7].

Исследователи Ганя В. и Илиади Г. определяют Национальную инновационную систему как «совокупность организаций и учреждений, непосредственно участвующих в научно-технических исследованиях [8]. Однако в данной структуре отсутствует региональный аспект, что указывает на отсутствие внимания к развитию инновационного пространства в регионах.

В широком смысле понятие НИС включает в себя все экономические, политические, социальные и другие институты, которые влияют на процессы образования, проведения научных исследований». Правительство Молдовы также подчеркнуло в пункте 5 инновационной стратегии, что «инновационный потенциал страны зависит от возможностей инновационных фирм, уровень изысканность и просвещать потребителей и, как правительство, университеты, исследования и другие субъекты взаимодействуют, образуя благоприятную экосистему, использовании и диффузия инноваций». Сферы ответственности за развитие инноваций в РМ разделены между Правительством и Академией наук.

Национальная инновационная система немыслима без рынка прав интеллектуальной собственности. Потенциал данного рынка в Республике Молдова достаточно высок, если принять во внимание, что за 19 лет деятельности Государственного агентства по интеллектуальной собственности (AGEPI) было подано 108 394 заявки на охрану объектов интеллектуальной собственности.

Большинство заявлений в 2011г., представленных национальными заявителями – 1248 (82%) – исходит от физических или юридических лиц, проживающее или находится в Кишиневе, 51 (3%) – из АТО Гагаузия, 29 (2%) – в Бельцах, 1% заявок от заявителей Анений Ной, Кэушень, Дрокии, Дубэсарь, Резины, Оргеева, Фэлешть, а остальные около 6% заявок - заявители из других административно-территориальных единиц страны .

Все эти действия привели к следующим результатам глобального индекса инноваций (Global Innovation Index), которое провела французская бизнес-школа INSEAD. По результатам ее последнего исследования, Молдова занимала 39-е место в мире в ряду самых инновационных стран (два года назад – 116 место) и является 25-ой в Европе. Румыния и Украина заняли, соответственно, 50-е и 60-е места. В июле 2012 г. РМ опустилась на 11 позиций, заняв 50 место. «Хотя у РМ самый низкий ВВП на душу населения в Европе, ее экономика переходного периода, не имея выхода к морю, опережает Украину (63), – отмечается в исследовании в 2012 г. Россия заняла 51 место, Румыния – 52» [9].

Главными козырями РМ являются динамичная система защиты интеллектуальной собственности, рост производительности, а также экспорт интеллектуальной собственности. В силу этого РМ и заняла пятое место в мире по индексу эффективности инноваций. Низкие показатели по таким позициям, как: доступ к кредитам, сотрудничеству между университетами и промышленностью по исследованиям и внедрению, венчурному финансированию, грантам и международным проектам, хотя включение Молдовы в 7-ю рамочную конвенцию, несомненно, продвинуло страну в указанном рейтинге. В качестве оценки научного потенциала измеряется индекс цитирования молдавских исследователей, который имеет тенденцию к росту (рис. 1.1).

Современные исследования по РИС сосредоточены, как правило, на высокоурбанизированных, технологически развитых регионах, характеризующихся развитой институциональной инфраструктурой, наличием большого количества наукоемких фирм и высокой степенью ассоциированности предприятий с высокой степенью интенсивности обмена знаниями и абсорбционной способностью.

Возможно ли развитие инновационной системы в периферийных регионах со слабо развитой промышленностью, низким уровнем инновационной активностью и малой концентрацией наукоемких организаций? Существует ряд эмпирических исследований, в которых подчеркивается неблагоприятность для инновационного развития среды, которая характеризуется отсутствием «актеров» региональной инновационной среды, поддерживающих их организаций, развитых сетей взаимодействия, способствующих динамичному развитию региона (Tripl, 2005 и Isaksen, 2001).

В структуре предпринимательства доминируют небольшие компании в традиционных для региона отраслях с небольшим инновационным потенциалом и низким уровнем абсорбционной способности в сравнении с развитой системой. Инновации носят хаотичный, разовый характер с опорой на имеющиеся знания или их новую комбинацию (Asheim и Coenen 2005). Возможность роста предпринимательства ограничена низким уровнем конкуренции на региональном и в целом – на национальном уровнях (Noth и Smallbone 2000). Наконец, отток высококвалифицированной рабочей силы. К примеру, по данным органов местного публичного управления около 20 тыс. жителей АТО Гагаузии находятся за границей в поисках работы – это около 15% от всей численности населения региона или около 40% от трудоспособной ее части.

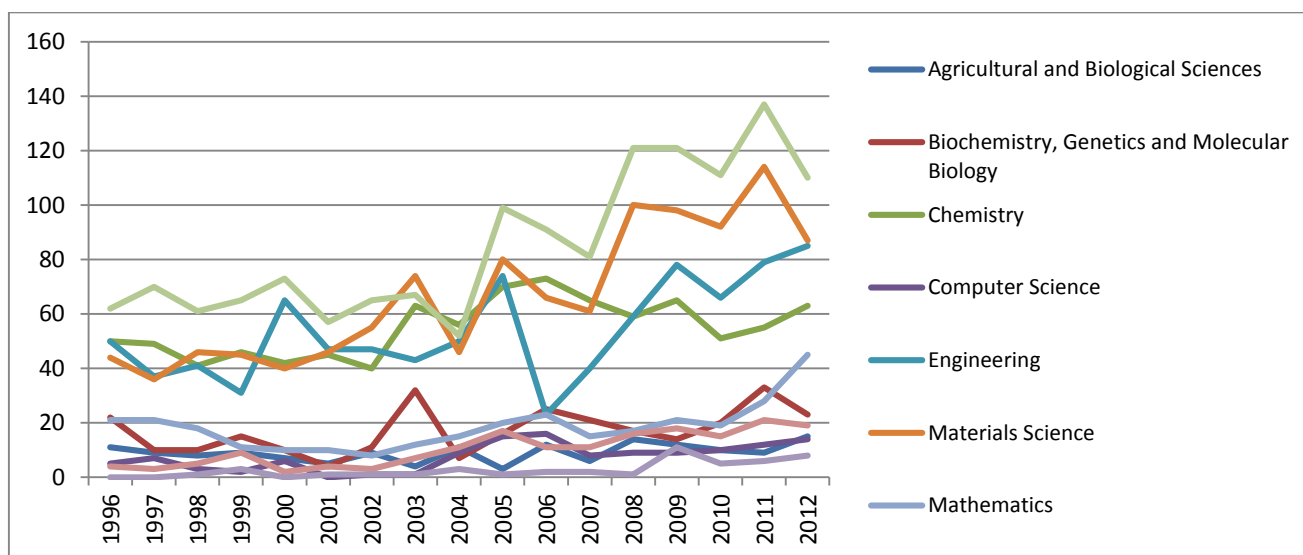


Рис. 1.1. Индекс цитирования научных публикаций исследователей РМ

С другой стороны инновации не могут получить развитие без спроса на них со стороны предпринимателей (Сооке и др 2000), сотрудничества и трансфера технологий между государственными научными центрами, университетами и частным сектором (Doloreux 2003). В АТО Гагаузия число субъектов ИМСП, не использующих какие-либо формы сотрудничества, достаточно велико. Это значит, они не только не могут рассчитывать на дополнительные финансовые вливания, но и слабо интегрированы в инновационную систему региона и страны, не используют чужой опыт в области разработки и внедрения инноваций.

В области взаимодействия науки и бизнеса в инновационной сфере субъекты МСП обозначили ряд следующих основных проблем: недостаточно активная позиция власти по поддержке сотрудничества; высокая степень риска, связанная с непредсказуемостью результата исследований и разработок; слабая защищенность прав собственности на инновационную продукцию; отсутствие информации о потенциальных возможностях взаимодействия науки и бизнеса; низкий уровень спроса бизнеса на инновации; низкий уровень доверия между партнерами [10].

Однако определенный потенциал в производстве инновационной продукции в регионе существует. Это подтверждают результаты исследований (с включением АТО Гагаузия позволяет получить более объективную оценку инновационного потенциала регионов). Показатели объемов продаж и экспорта высокотехнологичной продукции и услуг позволяет говорить об уверенном 3-м месте АТО Гагаузия в ряду других регионов развития. Появление в последнее время исследований на данную тематику позволяет проанализировать тенденции развития в регионах, выявить факторы экономического роста и наметить корректирующие действия на национальном уровне.

Трудности, с которыми сталкиваются периферийные регионы в процессе развитии динамичных инновационных систем можно отнести к отсутствию трех важных условий (Onsager, 2007).

1. Прежде всего, инновационные процессы не развиваются в вакууме. Этот процесс требует тесных связей и взаимодействия с культурной и социально-экономической средой в регионе и в целом в стране. Это взаимодействие будет способствовать интерактивному обучению фирм, выступая проводником между фирмами региона и внешней средой.

2. Конкурентное преимущество РИС определяется возникающих эффектов, генерируемых близостью и наличием критической массы «актеров» инноваций в рамках одного региона. Такого рода «социальный капитал региона» способствует ускорению процессов диффузии инноваций, передачи передового опыта и снижению затрат на поиск и внедрение инноваций для частного сектора (Maskell und Malmberg, 1999).

3. В третьих, это слабая кластерная динамика, вследствие отсутствия инфраструктурной поддержки и критической массы «актеров», специализированных услуг, необходимых для появления технологических инноваций.

Исполкомом АТО Гагаузии еще в 2009 году был принят Закон «Об инновационной деятельности» [11], однако он до сих пор не утвержден Народным Собранием. Разработан также Проект Закона «О промышленном парке «Буджак». В рамках проекта «Местное Экономическое Развитие посредством Действий и Альянсов в Молдове» была разработана «Стратегия социально-экономического развития Автономно-Территориального Образования Гагаузия 2009-2015 гг.» [12], однако четкой инновационной ориентации в ней не подразумевается. Характеристика состояния инновационной системы АТО Гагаузия позволила выявить в ее развитии явные противоречия. Прежде всего, они связаны с малоэффективным использованием научного потенциала региона, а порой и полное его игнорирование.

Профессорско-преподавательский состав Комратского государственного университета (КГУ) крайне редко привлекается для проведения экспертиз проектов, программ и законов на региональном уровне. Тогда как система регионального образования, служит важнейшей интеллектуальной предпосылкой повышения уровня инновационного потенциала и общей конкурентоспособности региона.

Университеты, расположенные в периферийных регионах Республики Молдова могут выступать в качестве «точек роста» или «центров полюса роста». Понятие «полюс роста» одним из первых ввел в научный оборот в начале 50-х гг. XX в. французский экономист Ф. Перу. Согласно его представлениям экономический рост не идет повсеместно, а имеет очаговый характер. «Полюсы роста», по его определению, – это агломерации предприятий, сконцентрированных в определенных местах, где экономический рост, предпринимательская активность, инновационный процесс отличаются наибольшей интенсивностью. Ф. Перру, и его последователи И. Валерстайн [13], Т. Хагерстранд [14], а также Ж. Будвиль [15] отмечали, что региональные центры, в которых размещаются предприятия ведущих отраслей, притягивают факторы производства, что к созданию полюсов экономического роста.

Полюсом роста может стать территория, являющаяся источником инноваций, причем государство может формировать целенаправленно и содействовать этому процессу, в том числе в целях оживления развития отстающих регионов страны. Внедрение данной концепции на практике в РМ означает перенос активности бизнеса, науки и культуры из столицы в периферийные регионы.

Вокруг данных «точек роста» необходимо создавать элементы инновационной инфраструктуры. На первых этапах развития «Колец роста» в качестве таких элементов могут выступать резиденты свободных экономических зон (СЭЗ). Такого рода «кольцо роста ЮГ» представляет из себя инновационно-образовательный кластер, который объединит следующие организации: Научно-исследовательские центры развития инноваций (Комратского и Кагульского госуниверситетов), Бизнес-инкубатор, Технопарк «Буджак», филиал Торгово-промышленной палаты и ряд венчурных компаний СЭЗ, которые будут являться одновременно заказчиками и своеобразной платформой передачи инноваций.

Согласно представлениям французского экономиста Ф. Перру, экономический рост не идет повсеместно, а имеет очаговый характер. «Полюсы роста», по его определению, – это агломерации предприятий, которые сконцентрированы в определенных местах, где экономический рост, предпринимательская активность, инновационный процесс отличаются наибольшей интенсивностью. Последователи Перру отмечали, что «полюсы роста» можно формировать целенаправленно и государство может содействовать этому процессу, в том числе в целях оживления развития отстающих регионов страны. Внедрение данной концепции на практике в РМ означает перенос активности бизнеса, гражданского общества, науки и культуры из столицы в периферию.

Развитие децентрализации и местного самоуправления по европейским стандартам, создания благоприятных условий инвестирования в "полюса роста", которые будут подавать импульсы развития и нести модернизацию в сельскую местность. Адаптируя данную концепцию к реалиям Молдовы, когда инновационно-активные организации сосредоточены только в столице республики, в качестве «точек роста» или «центров полюсов роста» можно рассматривать периферийные вузы. Вокруг данных «точек роста» необходимо создавать элементы инновационной инфраструктуры.

На первых этапах развития «Колец роста» в качестве таких элементов могут выступать резиденты свободных экономических зон (СЭЗ). Такого рода «кольцо роста ЮГ» представляет из себя инновационно-образовательный кластер, который объединит следующие организации: Научно-исследовательские центры развития инноваций (Комратского и Кагульского госуниверситетов), Бизнес-инкубатор, Технопарк «Буджак», филиал Торгово-промышленной палаты и ряд венчурных компаний СЭЗ, которые будут являться одновременно заказчиками и своеобразной платформой передачи инноваций (рис. 1.2).

Проблемы развития инноваций на национальном уровне отражаются на отсутствии решений и на региональном уровне. Стратегические установки территориального развития в развитых странах на современном этапе включают в себя такие направления как: «выравнивание» уровней развития регионов внутри страны; более равномерное размещение производства и населения; ограничение роста крупных городов, стимулирование малых и средних.

В РМ наблюдается серьезный дисбаланс между развитием муниципии Кишинэу и другими населенными пунктами, это характеризуется:

- 1) высокой концентрацией экономической деятельности;
- 2) большой разницей между более высокими стандартами жизни в столице и в остальных населенных пунктах;

3) разрыв с точки зрения развития инфраструктуры, доступа к транспортным, культурным, медицинским услугам, к услугам по профессиональной подготовке, по социальному обеспечению и ряду других факторов. Данные диспропорции в социально-экономическом развитии страны существовали и до начала процесса перехода к рыночной экономике, в последние же годы они существенно усилились. Значительное расхождение имеется между муниципием Кишинэу (от которого незначительно отстают Бэлць) и остальной страной.

Анализ ключевых показателей в регионах развития показывает наличие диспропорции не только между муниципием Кишинэу и регионами, но и между самими регионами. Если сравнить Северный, Центральный и Южный регионы, на которые будет направлена среднесрочная политика регионального развития, заметим, что наиболее развитым является Северный регион, а наименее развитым – Южный, имеющий самый низкий объем промышленного производства на одного жителя, самый низкий уровень инвестиций в основной капитал. В реальности из шести регионов только два обладают потенциалом подлинных регионов развития: Центральный и Северный регионы. Разделение Юга на два небольших региона, плюс фрагментация территории Гагаузии снижает качество стратегического планирования. Например, масштабный проект модернизации инфраструктуры Юга потребует согласования многих вопросов между двумя регионами, что может затянуть реализацию проекта, особенно на фоне политических разногласий.



1. Кольцо роста «Север» (СЭЗ: Отачь, Международный аэропорт Мэркулешть, Унгень, Бэлць, Госуниверситет Бэлць). 2. Кольцо роста «ЮГ» (СЭЗ: Твардица, Тараклия, Вулканешть, Международный порт Джурджулешть, Госуниверситеты Кагула и Комрата).

Рис. 1.2. Кольца периферийного роста «Север» и «Юг»

Основными документами планирования сбалансированного и устойчивого развития регионов являются Стратегия регионального развития и Региональный оперативный план, который включает программы, проекты и приоритетные виды деятельности. Инновационная составляющая должна пронизывать данные документы, что означает обязательность проверки всех региональных проектов на предмет наличия мероприятий, направленных на рост инновационного потенциала. Незначительное внимание к

инновационной составляющей развития регионов подтверждается следующими показателями.

При анализе объемов продаж инновационной продукции (услуг) в процентах от общего объема продаж по зонам развития. Наименьший результат отмечен в регионе развития «Юг» – 0,7%. Среднее значение составило 1,9% от объема продаж.

Наиболее высокий уровень экспорта наукоемкой продукции наблюдаем в мун. Кишинэу – около 5%. В остальных зонах развития данный показатель колеблется в пределах 2%, что подтверждает указанные ранее факты о неравномерности территориального инновационного развития РМ [16].

Показатели доли в общем объеме экспорта средней и высокотехнологичной продукции также указывают нам на низкий уровень высокотехнологичной продукции наряду с ее неравномерным распределением по регионам развития.

В условиях ограниченности ресурсов и остроты проблем территориального неравенства для первоочередного выравнивания необходимо выбирать наиболее важные социальные параметры. К примеру, различия в уровне жизни можно и нужно выравнивать срочно; обеспечение равенства в качестве жизни – более сложная задача, по-видимому, тактического характера; нивелирование различий по экономической эффективности – стратегическая цель на десятилетия.

Методологические подходы к формированию РИС зависят от целей, которые перед ней ставятся. Например, во Франции основной задачей инновационной системы является создание дополнительных рабочих мест, в Германии – развитие новых технологий [17]. Проанализировав, основные концепции региональных инновационных систем, разработанных учеными можно сделать следующие выводы:

1. Большинство моделей имеет достаточно устойчивую совокупность структурных элементов: система генерации знаний, образование, инфраструктура, государственная поддержка, производство наукоемкой инновационной продукции, рынок и кластеры.

2. Практически все модели обладают высокой степенью обобщения, благодаря чему трудно выявить специфику того или иного региона.

Учитывая результаты проделанного анализа, автором была сделана попытка разработать типологическую модель инновационной системы региона (рис. 1.3), которая бы максимально точно отражала специфику территории, а также корректировала, выявленные выше, ограничения остальных моделей. Для формирования данной модели, представляется необходимым применение структурной модели системы, отражающей набор и взаимосвязь институтов внутри системы. Наличие множества институтов в структуре данной модели предопределяет различные типы связей внутри данной модели. РИС является открытой системой, функционирующей в социально-экономической системе региона и способствующей активному экономическому росту, изменению качественных характеристик социально-экономической системы региона и страны.

Также РИС является частью национальной инновационной системы, которая не только формирует вектор дальнейшего развития инновационных систем региона, но и напрямую зависит от качества функционирования систем территорий. Так как РИС является открытой системой, соответственно можно выделить внешние факторы, которые оказывают непосредственное влияние на развитие и функционирование системы в целом.

Отдельно необходимо отметить наличие в системе, такого элемента как рынок, который может являться как внутренним сегментом, так и внешним по отношению к самой системе. Причем необходимым условием эффективности функционирования инновационной системы региона является наличие институциональных связей данного элемента со всеми другими компонентами системы.

Для формирования данной модели, представляется необходимым применение структурной модели системы, отражающей набор и взаимосвязь институтов внутри

системы. Наличие множества институтов в структуре данной модели предопределяет различные типы связей внутри данной модели. РИС является открытой системой, функционирующей в социально-экономической системе региона и способствующей активному экономическому росту, изменению качественных характеристик социально-экономической системы региона и страны.

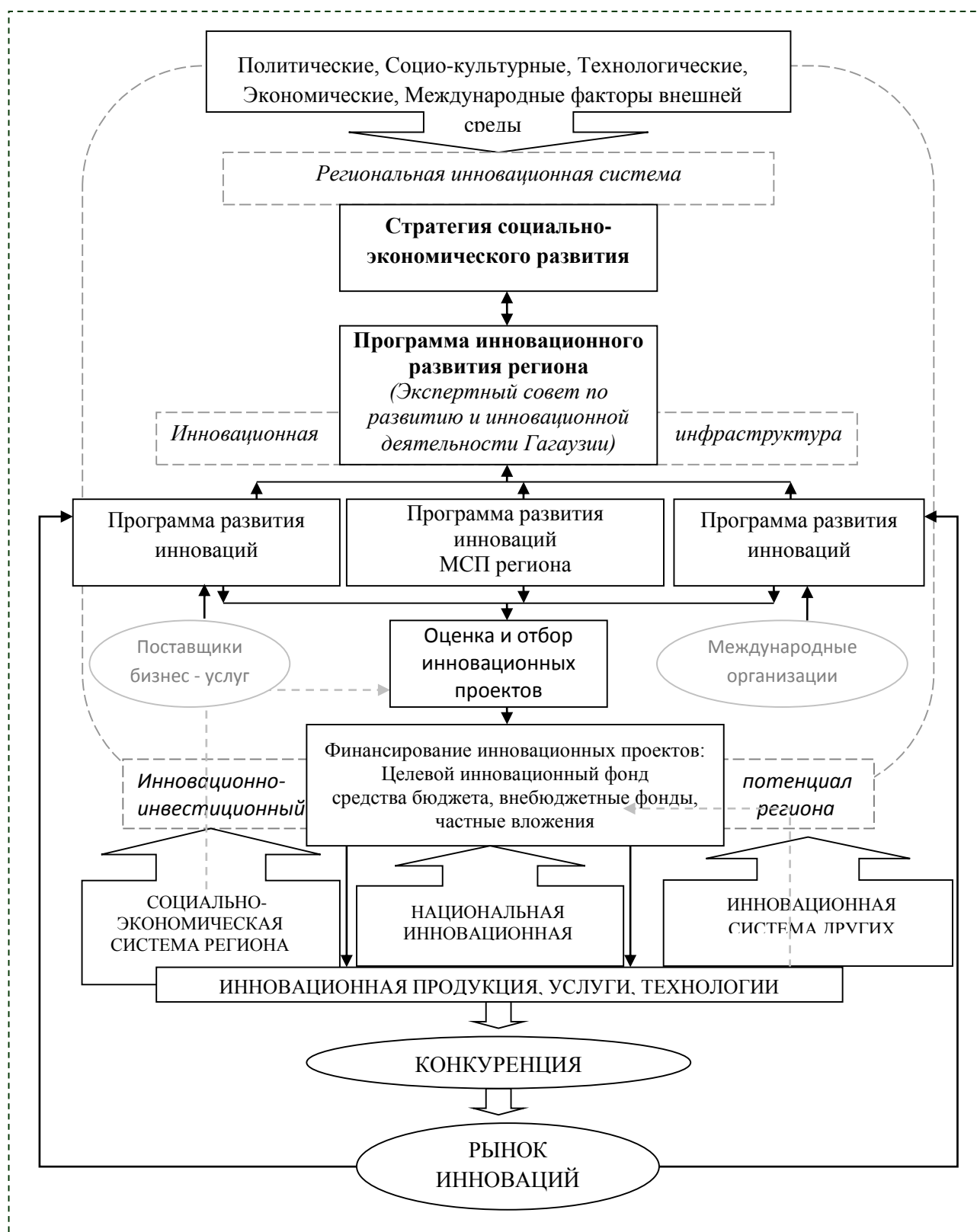


Рис.1.3. Предлагаемая структура взаимодействия региональной и национальной инновационных систем АТО Гагаузия с внешними факторами влияния.
Источник: разработано автором.

Международные организации и поставщики бизнес-услуг также могут оказывать значительное влияние на формирование приоритетов программ инновационного развития региона. Отдельно необходимо отметить наличие в системе, такого элемента как рынок, который может являться как внутренним сегментом, так и внешним по отношению к самой системе. Причем необходимым условием эффективности функционирования инновационной системы региона является наличие институциональных связей данного элемента со всеми другими компонентами системы.

Нарастающий процесс интеллектуализации труда и приоритета знаний становится наиболее устойчивой тенденцией современного мира. В условиях, когда неуклонно нарастает отрыв высокотехнологичных государств от остального мира, РМ необходимо осуществить ряд шагов, направленных на совершенствование отношений между наукой, государством и обществом, на обеспечение реального приоритета знаний во всех сферах деятельности.

Итогом функционирования эффективной инновационной системы - получение результатов в виде нововведений, запуск в массовое производство и выпуск новой конкурентоспособной продукции, насыщение ею рынка и, как следствие, достижение высокого уровня социально-экономического развития региона и страны.

Из-за ограниченности средств на реализацию мероприятий по инновационному развитию в РМ необходимо сконцентрировать ресурсы на том, что позволяет задействовать "механизм саморазвития" – это, прежде всего, – формирование региональной инновационной инфраструктуры с привлечением ресурсов частного бизнеса, соблюдая при этом баланс интересов – государственных и частных.

Необходимо направить технологическую политику в направлении преодоления ресурсных ограничений регионов:

- обучить на региональном уровне заинтересованные стороны тому, что представляет собой региональная инновационная экономика как система;
- обеспечить регионы знаниями о том, как начать ее формирование и на основе обратной связи осуществлять постоянную корректировку тактики в направлении достижения стратегических целей;
- сформировать национальную политику не препятствующую, а создающую благоприятные условия для региональной инициативы в области перехода к инновационному развитию на базе: расширения международного сотрудничества, развития собственных инновационных технологий, трансплантации импорта зарубежных.

Литература

1. Левитская А. Современные структуры регионального инновационного развития. AGEPI. №1.2013. <http://agepi.gov.md/pdf/publishing/intellectus/01-2013.pdf>
2. Giorgia M. D'Allura, M. Galvagno, A. Mocchiari Li Destri. Regional Innovation Systems: A Literature Review Business Systems Review, Volume 1, Issue 1, 2012.
3. Szulanski, Gabriel (1996). "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm". Strategic Management Journal 17: 27–43.
4. Dezvoltarea regională și două realități paralele. Analiza distribuției geografice a creșterii economice în Republica Moldova. Expert –Grup. I. Morcoțîlo. 2014
5. Strategiei inovaționale a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 "Inovații pentru competitivitate". Hotarirea Guvernului nr. 952 din 27.11.2013
6. Национальная стратегия развития "Молдова-2020". – Режим доступа: www.particip.gov.md
7. Mini Country Report. Thematic Report 2011 under Specific Contract for the Integration of INNO Policy TrendChart with ERAWATCH (2011-2012)

8. GANEA, V.; ILIADI, G. Finanțarea alternativă a activității inovatoare. – Chișinău: IEFS, 2011. – 144 p
9. INSEAD Business School, World Economic Forum. – Режим доступа: <http://www.insead.edu>
10. Левитская А. Оценка инновационного потенциала МСП АТО Гагаузия. *Analele Academiei de Studii Economice a Moldovei*: Ed.a 11-a. – Chișinău: ASEM, 2013. – p.120-132.
11. Закон АТО Гагаузия «Об инновационной деятельности». – Режим доступа: <http://www.halktoplushu.com/index.php/zakony-ato-gagauziya/145-ob-innovatsionnoj-deyatelnosti-v-gagauzii>
12. Стратегия Социально-Экономического Развития Гагаузии. И. Мунтяну, Л.Кирияк; IDIS “Viitorul”, Open Soc. Inst., -Ch.: IDIS “Viitorul”, 2009. [Эл. ресурс]. URL:<http://lgi.osi.hu/cimg/0/1/1/3/8/.pdf>
13. Валерстайн И. Анализ мировых систем и ситуация в современном мире. СПб, 2001; Wallerstein I. *The modern World-Systems*. N.Y. 1984
14. Ю.Г. Липец, В.А. Пуляркин, С.Б. Шлихтер. География мирового хозяйства. М.: ВЛАДОС, 1999. С. 80 – 89.
15. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики. Учебник для вуза. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. С. 85.
16. Revista “Innobarometru 2010 pentru RM”. URL: <http://inno.aitt.md/innobarometru>
17. David Doloreux, Saeed Parto. *Regional Innovation Systems: A Critical Review // International Journal of Innovation Management*. 2003. №7
18. Asheim, B.T. and Coenen, L. 2005, Knowledge bases and regional innovation System: comparing Nordic clusters. *Regionalization of innovation policy*.34 (8): 1173-1190.
19. Asheim, B., Coenen, L. and M. Svensson-Henning 2003 Nordic SMEs and regional innovation systems. Oslo: Nordisk Industrifond.
20. Asheim, B. and M. Gertler 2004 Understanding regional innovation systems. in Jan Fagerberg, David Mowery and Richard Nelson *Handbook of Innovation* . Oxford: Oxford University Press.
21. Bengt-Åke Lundvall, K.J. Joseph, Cristina Chaminade. 2011. *Handbook of Innovation Systems and Developing Countries: Building Domestic*.
22. Cooke, P. 2001 Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy. *Industrial and Corporate Change*, 10 (4): 945-974.
23. Doloreux, D. 2002a What we should know about regional systems of innovation? *Technology in Society: An International Journal*. 24: 243-263.
24. Doloreux, D. 2002b Characterizing the regional innovation systems in Sweden: A tentative typology based on a description of responses to the Community Innovation Survey II. *Nordisk Samhällsgeografisk Tidskrift* 34 (1): 69-92.
25. Fagerberg, J. and Srholec, M. 2008. National Innovation systems, capabilities and economic development, *Research Policy*, 37: 1417-1435.
26. Freeman, C. „The National System of Innovation in historical perspective“. *Cambridge Journal of Economics* 1995, 19, 5-24.
27. Freeman, C., 1987. *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. Pinter, London.
28. Hamdouch, A., Moulaert F. *The Knowledge Infrastructure: Analysis, Institutional Dynamics and Policy Issues/ Carfax*, 2006. P. 148
29. Kaufmann, A., Tödting, F., 2001. The role of the region for innovation activities of SMEs. *European Urban and Regional Studies*, 8 (3): 203-215
30. Lundvall, B-Å. 2007a. “National Innovation Systems - Analytical Concept and Development Tool”, *Industry and Innovation*, 14(1): 95–119
31. Lundvall, B (1992), *National Systems of Innovation: Towards A Theory of Innovation and Interactive Learning*, ed. B.
32. Nelson, R. (1988), 'Institutional supporting technological change in the United States', in G. Dosi, et al. (eds.), *Technical Change and Economic Theory* (London: Pinter), 312-29. – Nelson, R. (2000), 'National innovation systems', in Z. J. Acs (ed.), *Regional innovation, knowledge, and global change* (Science, Technology and the International Political Economy; London: Pinter), 11-26.

33. North, D., and D. Smallbone. 2000. The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s. *Regional Studies* 34(2): 145-57.
34. Tödting, F., & Trippel, M. 2004. "One size fits all? Towards a differentiated policy approach with respect to regional innovation systems," SRE-Disc sre-disc-2004_01, Vienna University of Economics and Business.

Теоретико-методологічні засади бюджетної політики органів місцевого самоврядування

В сучасних умовах зростає значення бюджетної політики органів місцевого самоврядування у проведенні економічної і регіональної політики, вирішенні соціальних проблем, підтримці незахищених і малозабезпечених верств населення, що потребує відповідного теоретичного обґрунтування і практичного вивчення.

Вирішальним фактором ефективної бюджетної політики органів місцевого самоврядування є забезпечення їх фінансової незалежності. На сучасному етапі розвиток місцевого самоврядування визнаний одним із найважливіших напрямів державної політики. Незначними залишаються власні доходи місцевих бюджетів, постійно зростає їх дотаційна залежність від державного бюджету. Потребують вирішення проблеми чіткого визначення функцій, сфер відповідальності місцевих органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування у сфері надання суспільних послуг, зміцнення власної дохідної бази місцевого самоврядування і основ самостійності місцевих бюджетів, встановлення прозорих процедур надання бюджетних трансфертів.

Проблеми, що стосуються бюджетної політики, місцевих бюджетів докладно висвітлюються в науковій літературі. Різнобічні аспекти окресленої проблематики відображені у працях таких зарубіжних вчених, як Ш. Бланкарт, Р. Боклет, Р. Бірд, М. Вебер, Р. Масгрейв, П. Мюллер, М. Олсон, Х. Ціммерман та ін.

Праці вітчизняних вчених відіграють важливу роль у дослідженні проблематики місцевого самоврядування, а також бюджетної політики – С. Буковинський, З. Варналій, О. Василик, Т. Вахненко, Т. Єфименко, І. Запатріна, О. Кириленко, В. Кравченко, І. Луніна, І. Лютий, В. Опарін, К. Павлюк, Ю. Пасічник, Л. Шаблиста та ін.

Разом з тим, в економічній літературі недостатньо досліджені можливості реалізації бюджетної політики органів місцевого самоврядування відповідно до нових умов розвитку фінансової системи України, визначених Бюджетним кодексом. Вдосконалення потребують правові, організаційні, функціональні аспекти управління формуванням та використанням фінансової бази територій. Варто відзначити, що більшість робіт вітчизняних вчених стосуються визначеного кола питань або лише окремих аспектів бюджетної практики. В той же час динаміка зрушень в економічній системі нашої держави вимагає проведення подальших теоретичних досліджень усієї сукупності проблем, пов'язаних із функціонуванням місцевого самоврядування, вивчення власного досвіду, світової практики з метою її застосування в Україні, глибокого аналізу статистичного матеріалу щодо формування і ефективного використання бюджетної політики органів місцевого самоврядування України.

Виникнення політики як суспільного явища пов'язане із становленням і розвитком людського суспільства, формуванням державної влади. Хоча поняття «політика» використовується в різних значеннях, але в цілому політика формується у сфері відносин і діяльності, яка пов'язана з державною владою. Це формулювання поняття політики в загальному плані. Достатньо точно, на наш погляд, відображає поняття політики переклад цього слова з грецької мови на українську: *politike* — мистецтво управління державою. Ця ж точка зору підтверджується в словнику А. Д. Вейсмана – фінансова політика – державна

наука, вміння правити державою [3], С. І. Ожегов розглядав політику як діяльність органів державної влади і державного управління, що відображає суспільний устрій і економічну структуру країни а також діяльність партій і інших організацій, суспільних угруповань, яка визначається їх інтересами і цілями [2]. Ці визначення вказують на те, що, з одного боку обов'язковим суб'єктом політики є держава, а також на те, що це майстерність управління.

Визначаючи місце бюджетної політики у політиці держави, існує думка, що бюджетна політика є складовою фінансової, яка, в свою чергу, є частиною економічної, а економічна – складовою політики держави [5].

Аналіз наукової літератури, дозволив зробити висновок, що існують різні думки у визначенні терміну бюджетна політика і поряд з категорією «бюджетна політика» зустрічаються терміни «фіскально-бюджетна», «бюджетно-податкова», «фіскальна політика», «фінансово-бюджетна», «фіскальна» тощо. Очевидно, що перераховані категорії відображають лише окремі аспекти бюджетної політики, причому акценти зміщуються на політику щодо формування дохідної частини бюджету. Спробуємо систематизувати спільні риси та відмінності в таких визначеннях.

Розглядаючи визначення бюджетної політики, відмітимо, що в економічній літературі нема єдиних підходів до трактування змісту бюджетної політики, в процесі дослідження виявлено, що пропонується різне бачення цієї категорії.

Першим, найбільш поширеним напрямом у трактуванні бюджетної політики є її визначення як діяльності держави (діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування), щодо регулювання бюджетного процесу.

Узагальненими є підходи до трактування бюджетної політики авторами економічного енциклопедичного словника. Вони вважають, що: "бюджетна політика – цілеспрямована і планомірна діяльність держави щодо раціонального використання важелів бюджетного регулювання темпів частки одержавлення національного доходу, джерел його формування та вибору оптимальної структури витрат з метою підтримання стабільного економічного зростання в країні й досягнення стратегічних цілей суспільства" [6, с. 67-68].

На думку В. Лагутіна: "бюджетна політика держави – це цілеспрямована діяльність держави із забезпечення ефективності бюджетного процесу" [8, с.42], існує схоже трактування бюджетної політики як діяльності держави в галузі формування і використання бюджетних коштів, яка спрямована на підтримання високого рівня зайнятості, стабільної економіки, зростання валового внутрішнього продукту [4].

В. Г. Дем'янишин вважає, що бюджетна політика держави – це діяльність органів державної влади, державного управління та місцевого самоврядування з визначення стратегічної мети, напрямів, завдань і пріоритетів розвитку бюджетних відносин, засобів бюджетної тактики для їх досягнення, а також застосування цих засобів [5, с. 169].

Аналіз підходів до визначення бюджетної політики дає можливість зробити такі висновки:

1. Бюджетна політика є однією із складових частин фінансової політики. У складі останньої вона має відносно самостійне значення.

2. Не завжди у визначенні бюджетної політики згадуються її цілі та завдання, що також є не зовсім вдалим.

3. Зведення бюджетної політики до сукупності законодавчих актів, інструментів, заходів органів державної влади тощо являє собою змішаний підхід. У такому разі визначають не стільки її зміст, скільки її інструменти та важелі.

4. Визначення бюджетної політики тільки як сукупності заходів не можна вважати вдалим. Адже заходи запроваджують з метою реалізації певних напрямків діяльності, які мають об'єктивний, постійний характер. Тому доцільніше зводити політику до управління певними процесами.

Теоретичний аналіз змісту політики держави взагалі і фінансової політики як її

активної і дієвої форми, способу здійснення і забезпечення ресурсами, регулювання економічних відносин дозволяє сформулювати методологічні позиції в розкритті сутнісного змісту бюджетної політики органів місцевого самоврядування. На даному етапі наукового дослідження можна зробити наступні теоретичні висновки.

Методологія дослідження фінансово-економічного змісту бюджетної політики органів місцевого самоврядування повинна вирішувати наступні теоретичні завдання:

- виявлення об'єктивного змісту бюджетної політики органів місцевого самоврядування, що визначається її дією на рух (формування і використання) реальних (бюджетних, податкових і інших) фінансових потоків, кругообігу грошових фондів;
- встановлення її залежності від характеру, діяльності і функцій держави та органів місцевого самоврядування;
- віддзеркалення в бюджетній політиці органів місцевого самоврядування і напрямках вдосконалення її формування і реалізації чинника часу, динамізму, зв'язку з конкретним етапом економічного розвитку і трансформації суспільства, національної економіки;
- розкриття залежностей, суперечностей внутрішнього (об'єктивного) і нормативно-законодавчого механізму формування і реалізації бюджетної політики органів місцевого самоврядування в реальній діяльності держави, її законодавчих, виконавчих, контрольних інститутів, та органів місцевого самоврядування в реальному бюджетному процесі, його стадіях;
- застосування принципу системності, у зв'язку з чим бюджетна політика органів місцевого самоврядування повинна розглядатися не тільки як макроекономічна, але і як регіональна і мікроекономічна категорія, що відображає економічні, фінансово-бюджетно-податкові відносини, аж до територіальних утворень, суб'єктів господарювання, корпоративних структур, фізичних осіб, індивідуальних підприємців, населення (домашніх господарств), бюджетних установ, платників податків.

Одночасно, враховуючи надбання фінансової науки і практики, зробимо спробу сформулювати власні підходи до трактування сутності бюджетної політики органів місцевого самоврядування. Оскільки в сучасній науково-методичній і учбовій літературі поняття бюджетної політики органів місцевого самоврядування спеціально не виділяється, то вважаємо, що бюджетна політика органів місцевого самоврядування – це сукупність фінансово-економічних відносин, що виявляються в системно організованій діяльності держави, органів місцевого самоврядування відповідно до їх функціональної ролі в суспільстві, направленої на якнайповніше фінансове забезпечення потреб населення в суспільних благах і послугах, які здійснюються на користь розвитку всього суспільства. У даному визначенні міститься розуміння бюджетної політики, яке в реальній діяльності органів місцевого самоврядування може не повністю реалізуватися з ряду причин: дефіцит фінансових ресурсів, соціальна деформація суспільного характеру, недоліки і фінансова слабкість виконавчої влади або, навпаки, тиск деяких інститутів держави (міністерств фінансово-економічного блоку) над іншими інститутами суспільства.

Розуміння бюджетної політики органів місцевого самоврядування, як фінансової діяльності держави та органів місцевого самоврядування у сфері бюджетних відносин по якнайповнішому забезпеченню бюджетними ресурсами задоволення потреб всього населення, всіх членів суспільства в суспільних благах і послугах і на користь розвитку всього суспільства, може конкретизуватися, на нашу думку, в двох аспектах.

По-перше, бюджетну політику органів місцевого самоврядування слід визначати як відносини діяльності держави та органів місцевого самоврядування по управлінню фінансовими потоками, кругообігом і бюджетними ресурсами з метою вирішення завдань

забезпечення населення відповідними суспільно необхідними на даному етапі економічними і соціальними стандартами і нормами.

По-друге, бюджетна політика органів місцевого самоврядування – це система фінансово-організаційних відносин їх діяльності по формуванню механізму реалізації бюджетної політики за допомогою управління і регулювання функціонування фінансових інститутів, налагодження фінансово-бюджетних інструментів, формування і розвитку нормативно-законодавчої бази на державному, регіональному і місцевому рівні.

Вважаємо, слід розрізняти бюджетну політику органів місцевого самоврядування, що розробляється і проводиться самими органами місцевого самоврядування (та політика, що повинна здійснюватися для узгодженого розвитку на конкретній території з урахуванням місцевих умов) і державну бюджетну регіональну політику, яка забезпечує дієвість бюджетної політики на місцях. Тільки при такому підході може бути створена реальна основа для становлення прозорої і несуперечливої бюджетної політики органів місцевого самоврядування, що визнає як загальну ідеологію взаєморозуміння, так і наявність специфічних інтересів у держави, органів місцевого самоврядування, регіонів, окремих територій. На рівні окремих регіонів України, має сенс застосовувати термін внутрішньорегіональна бюджетна політика. Якщо прерогатива проведення загальноорегіональної бюджетної політики лежить в основному на державних органах влади і управління, то внутрішньорегіональна бюджетна політика – завдання місцевих органів влади.

Внутрішньорегіональна бюджетна політика включає набір важелів і методів впливу на територію і направлена на розвиток конкретного регіону. Кожна з таких територій має свої особливості, тому до них не можуть бути застосовані єдині методи реалізації досліджуваної нами політики. Часто один адміністративний регіон об'єднує абсолютно неоднорідні за своєю природою і характером частини, які об'єднує разом тільки їх адміністративний статус. Саме для таких частин, об'єднаних в один регіон, і необхідна виважена внутрішньорегіональна бюджетна політика. Причому, приклад західних країн показує, що регіональна бюджетна політика практично всі свої функції може передати внутрішньорегіональній, залишивши за собою право координації і турботи про проблемні регіони, фактично перетворюючись на внутрішньорегіональну бюджетну політику.

Серед найбільш важливих чинників, що визначають проведення регіональної і внутрішньорегіональної бюджетної політики, можна назвати територіальну диференціацію соціально-економічних проблем усередині регіону. Саме проблемна диференціація визначає розвиток і реалізацію ідей цієї політики. При цьому слід зазначити, що для районування можна використовувати два підходи: індивідуальний і типовий. Індивідуальне районування допомагає підкреслити індивідуальність того або іншого району, побачити його проблеми в комплексі. Типове районування поділяє територію на види залежно від проблеми, що вивчається; воно має достоїнства саме для проблемної внутрішньорегіональної бюджетної політики для її різних видів та для соціальної політики.

Здійснення внутрішньорегіональної бюджетної політики в цілому засноване на тих же принципах, методах і механізмах, що і регіональна бюджетна політика, змінюється тільки обсяг її здійснення. Внутрішньорегіональна бюджетна політика, як правило, може використовувати ресурси набагато меншого обсягу, ніж регіональна бюджетна політика, що переносить основний її акцент на соціальну складову. У регіональній і внутрішньорегіональній бюджетній політиці при різних масштабах їх проведення мета і завдання співпадають: соціальний і економічний розвиток, стимулювання важливих для території напрямів (структурна політика), а також компенсація соціальної нерівності.

Ця соціальна основа регіональної бюджетної політики набуває ще більшого значення стосовно мікрорегіональної бюджетної політики – тобто регіональній бюджетній політиці на рівні місцевого самоврядування. На органи місцевого самоврядування покладається

головний тягар задоволення соціальних потреб населення, забезпечення гідного рівня його життя; охорона здоров'я, освіта, житлове будівництво, будівництво і експлуатація доріг, підтримка громадського порядку, впорядкування території, соціальне забезпечення. У розвинених країнах місцеві бюджети забезпечують виконання цих завдань значним чином за рахунок доходів від місцевих податків. Основні принципи мікрорегіональної бюджетної політики, її методи і механізми здійснення залишаються такими ж. Основа мікрорегіональної бюджетної політики – інститут місцевого самоврядування, який відіграє значну роль у всіх сферах діяльності.

Таким чином, бюджетна політика в концентрованому виразі є сукупністю фінансово-економічних відносин, що виявляються в діяльності держави, органів місцевого самоврядування по управлінню і регулюванню фінансових потоків і ресурсів та фінансових інститутів в єдиному динамічному фінансово-бюджетному процесі.

Ефективна бюджетна політика органів місцевого самоврядування має ґрунтуватися на основоположних принципах.

Принцип об'єктивності (науковості). Означає реальне віддзеркалення в напрямках бюджетної політики органів місцевого самоврядування на найближчий період і перспективу, її головних цілях і завданнях об'єктивних процесів, що відбуваються в економіці, фінансах, суспільстві. Одночасно обґрунтованість заходів, що висуваються, і майбутніх рішень повинна підкріплюватися відповідними розрахунками, що дозволяють визначити не тільки витрати, але і віддалені фінансові наслідки. При цьому можливість застосування наукового підходу при розробці бюджетної політики багато в чому залежить від політичної стабільності в країні і високого рівня професіоналізму працівників бюджетної сфери.

Принцип спадкоємності (наступності). Передбачає формування бюджетної політики органів місцевого самоврядування на майбутній фінансовий рік з урахуванням завдань і досягнень попереднього періоду, а також означає наявність науково обґрунтованої концепції розвитку бюджету на віддалену перспективу у поєднанні з основними напрямками використання бюджетних відносин і конкретними шляхами їх реалізації в кожному фінансовому періоді.

Відповідно до принципу раціональності визначаються цілі і завдання, пріоритетні напрями розвитку бюджетних відносин. Потреба в комунальних послугах, що надаються населенню органами місцевого самоврядування, може опинитися вище, ніж можливість забезпечення соціальних стандартів. Виникає необхідність вибору між альтернативними напрямками бюджетних витрат і альтернативними джерелами фінансування. Принцип раціональності передбачає здійснення якнайкращого вибору з багатьох альтернатив.

Принцип взаємоузгодженості виражає органічну єдність бюджетної політики органів місцевого самоврядування з іншими напрямками: фінансовою, економічною і соціальною політикою. Крім того, за пріоритетами, цілями і завданнями бюджетна політика органів місцевого самоврядування повинна бути узгоджена з державною політикою.

Принцип обов'язковості. Бюджетна політика органів місцевого самоврядування, згідно цього принципу, може вважатися дієвою, тільки якщо вона обов'язкова для виконання. Реалізація принципу обов'язковості залежить не тільки від виконавчої, але і від законодавчої влади.

Принцип гласності. Дієвість бюджетної політики органів місцевого самоврядування нерозривно пов'язана з відвертістю, прозорістю і підконтрольністю бюджетних відносин на всіх стадіях бюджетного процесу. Населення як платник податків, повинно бути чітко інформоване про бюджетну політику, що проводиться, і мати повне уявлення, в якому напрямі витрачаються сплачені ним податки.

Принцип безпеки бюджетної політики органів місцевого самоврядування означає, що при її реалізації не буде нанесено збитку економічним і іншим інтересам громадян,

суспільства, держави. Орієнтирами безпечної бюджетної політики органів місцевого самоврядування є бюджетна симетрія, допустима величина комунального боргу, достатність дохідного потенціалу, бюджетна забезпеченість громадян на рівні соціальних стандартів.

Бюджетна політика є системою заходів з боку органів влади, направлених на реалізацію всіх функцій бюджету з метою досягнення визначеного на даному етапі розвитку суспільства економічного і соціального ефекту.

Вважаємо, що особливості бюджетної політики органів місцевого самоврядування проявляються в різних аспектах: нормативно-методичному, часовому, функціональному, пріоритетів цільового спрямування заходів в області управління, стратегічному, інституційному, територіальному, спеціалізації (рис. 1.4).

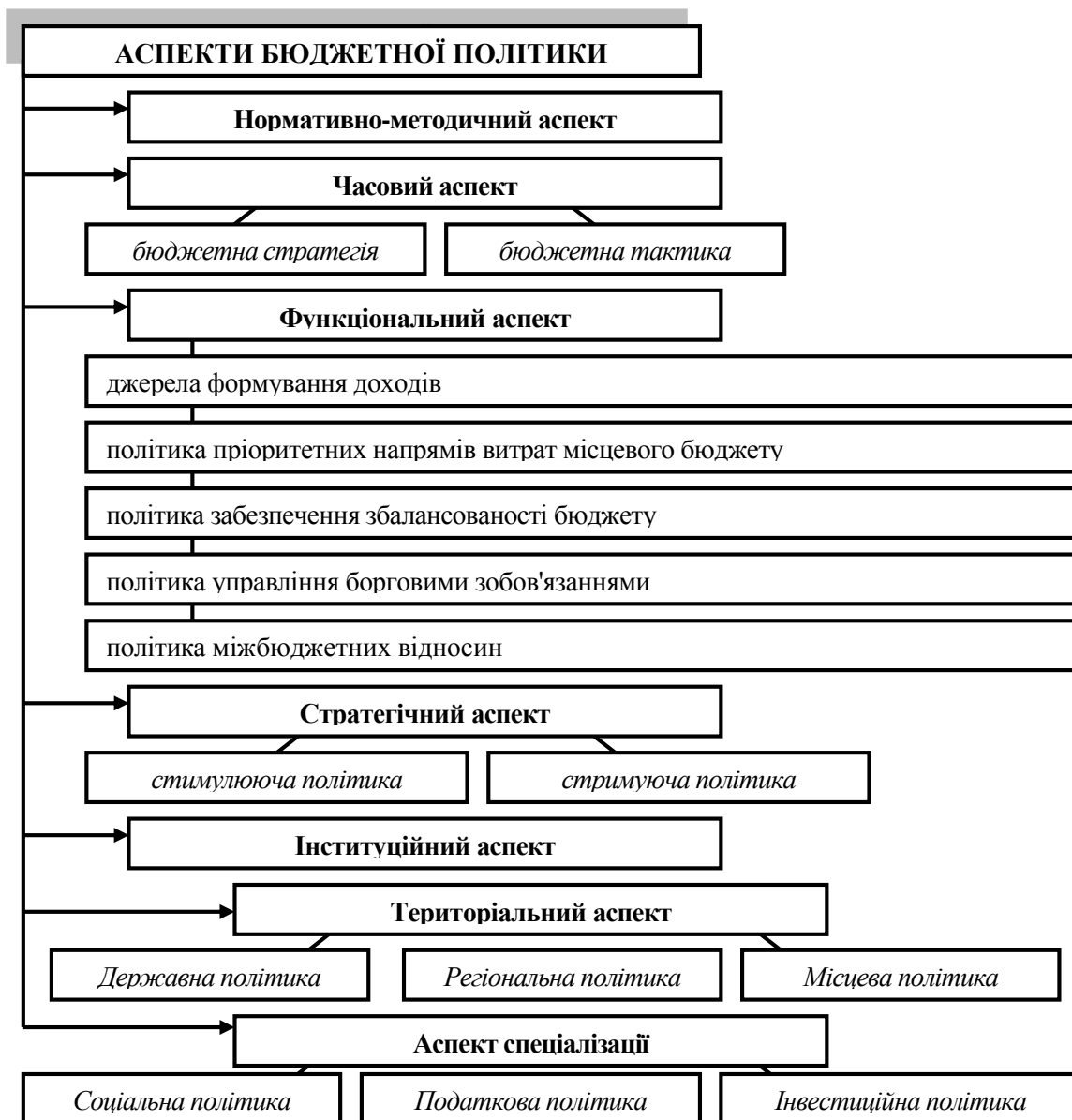


Рис. 1.4. Аспекти бюджетної політики органів місцевого самоврядування

Нормативно-методичним аспектом бюджетної політики органів місцевого самоврядування виступають бюджетне право і бюджетний механізм.

Концептуальні засади місцевого самоврядування гарантує Конституція України, згідно якої місцеве самоврядування – це «право територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України»

[7] (ст. 140).

В ст.7 Конституції України визнається і гарантується існування місцевого самоврядування як одного з інструментів здійснення влади народом України, а згідно зі ст. 142 матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме та нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, земля, природні ресурси, що перебувають у власності територіальних громад сіл, селищ, міст, районів у містах, а також об'єкти їх спільної власності, що перебувають в управлінні районних та обласних рад [7]. Обов'язком держави є фінансова підтримка самоврядування через участь у формуванні доходів відповідних бюджетів [7], шляхом реалізації бюджетної політики.

Часовий аспект бюджетної політики органів місцевого самоврядування полягає в послідовності і узгодженості етапів її розробки, початковим етапом яких є визначення концептуальних основ розвитку бюджету. Потім повинні формулюватися цілі і завдання бюджетної політики на користь громадян, суспільства і держави. І на завершальному етапі повинні узгоджуватися механізми вирішення поставлених цілей і завдань, використання бюджетних відносин, що дозволяють реалізувати основні напрями, в конкретному часовому періоді.

Часовий аспект бюджетної політики органів місцевого самоврядування включає бюджетну стратегію, розраховану на перспективу, а також бюджетну тактику, орієнтовану на проведення заходів в конкретний період часу. Найчастіше типізація бюджетної політики обмежується виділенням стратегії і тактики, державної і регіональної бюджетної політики. Ми також вважаємо, що за масштабністю та тривалістю цілей і завдань розрізняють стратегічну довготривалу (на термін від трьох і більше років) і тактичну поточну складові бюджетної політики.

Щоб уникнути негативних наслідків комплекс заходів тактичного характеру повинен формуватися з врахуванням напрямів прийнятої бюджетної стратегії і не суперечити їй.

Бюджетна стратегія органів місцевого самоврядування обирається з декількох альтернативних стратегій за допомогою системи оцінки, зокрема таких вимог:

- послідовність (стратегія не повинна містити суперечливих цілей та завдань);
- узгодженість (стратегія пропонує адаптивну реакцію на зовнішнє середовище і важливі зміни, що відбуваються в ньому);
- перевага (стратегія забезпечує підтримку конкурентних переваг);
- здійсненність (стратегія не повинна призводити до надмірного витрачання ресурсів і виникнення невирішених проблем);
- оптимальність (стратегія повинна бути оптимальною, отриманою внаслідок індивідуального моделювання);
- простота (модель побудови стратегії повинна залишатися достатньо простою і неформальною, щоб всі учасники бюджетного процесу, що не брали участі в її формулюванні, могли її зрозуміти);
- точність і на певний момент остаточне формулювання (тільки після цього відбувається її впровадження);
- ефективність (вже на ранній стадії реалізації повинні з'являтися перші ознаки ефективності).

Правильно обрана бюджетна стратегія повинна сприяти якнайшвидшому досягненню поставлених цілей.

На жаль, ані Конституція України, ані Бюджетний кодекс України на сьогодні не визначають правового статусу бюджетної стратегії. Відсутність законодавчо визначеного статусу не дає змоги забезпечити відповідний механізм її реалізації в бюджетній політиці держави, її місце в соціально-економічних процесах. Відсутність правової і, відповідно організаційної процедури прийняття і реалізації бюджетної стратегії призводить до уникнення відповідальності за результати з боку урядових інститутів.

Як складова соціально-економічного розвитку бюджетна стратегія має впроваджуватись з ініціативи Президента, затверджуватися Верховною Радою і реалізовуватися урядом на період 5-7 років, що зумовлено сучасними закономірностями циклічності економічного розвитку. Бюджетна стратегія реалізується через відповідну бюджетну політику, яка визначається сукупністю цілей і пріоритетів. При розробці бюджетної стратегії необхідно вирізняти стратегічні цілі (5-7 років), середньострокові цілі (близько 3 років) і тактичні цілі бюджетної політики, що реалізуються в поточному бюджетному році. Взаємоузгодженість та підпорядкованість цілей передбачає обов'язковий взаємозв'язок щорічних показників бюджетів із середньостроковими і довгостроковими плановими показниками. Лише за таких умов можна вести мову про формування та реалізацію бюджетної стратегії в країні.

Функціональний аспект бюджетної політики органів місцевого самоврядування включає: визначення джерел формування доходів, політику пріоритетних напрямів витрат місцевого бюджету, політику забезпечення збалансованості бюджету і політику управління борговими зобов'язаннями, політику міжбюджетних відносин.

Залежно від пріоритетів цільового спрямування заходів в області управління бюджетним процесом виділяють наступні види бюджетної політики органів місцевого самоврядування: доходну, витратну, контрольно-регулюючу, комбіновану.

Доходний вид бюджетної політики органів місцевого самоврядування характеризується тим, що в управлінні бюджетним процесом і в бюджетному механізмі його реалізації в основу береться доходна частина бюджетної системи. Планування, організація і виконання бюджетів сконцентровані переважно на доходах і ведуться від доходів, від обсягу яких залежать бюджетні витрати і контрольно-регулюючі завдання. У податковій політиці, як основній частині політики бюджетної, подібний підхід виявляється в пріоритеті максимально можливого збільшення, за рахунок використання будь-яких засобів, доходів бюджету в поточному плановому році, що може суперечити стратегічним інтересам економіки країни, регіонів і платників податків.

Витратний вид бюджетної політики органів місцевого самоврядування заснований на підпорядкуванні доходів бюджету його витратам. Стратегія і тактика бюджетного планування, регулювання і контролю сконцентровані на витратній частині бюджетів. В першу чергу визначається обсяг суспільних послуг, виражених через обсяг державних (муніципальних) витрат, а потім, залежно від цих показників, формується відповідний обсяг дохідних джерел з урахуванням конкретної соціально-економічної ситуації в країні, регіоні і перспектив їх розвитку. Такий підхід визначається з основної мети бюджету і бюджетної політики – надавати суспільству максимум послуг і з логіки ринкових відносин: товар (послуга) – гроші (податкові платежі), якщо дотримуватися загальноприйнятого розуміння держави як колективного господарюючого макросуб'єкта, що надає суспільству різноманітні послуги за відповідну плату. Проте слід зазначити, що ефективність бюджетної політики витратного типу буде кращою за умов стабільності економіки країни, коли пошук додаткових дохідних джерел буде мати другорядне значення.

Контрольно-регулюючий вид бюджетної політики органів місцевого самоврядування формується на максимально можливому використанні державою контрольно-регулюючих властивостей бюджету, державних витрат і замовлень, податків і податкових методів (пільг, санкцій). Метою бюджетного регулювання і контролю стає не створення необхідних умов для ефективного функціонування бюджетного процесу, а пошук способів штучного втручання в економіку для підтримки рівноваги доходів і витрат.

Всі три розглянуті види бюджетної політики органів місцевого самоврядування мають свої недоліки і в умовах сучасної України не можуть бути використані в своєму чистому вигляді, ізолювано один від одного, оскільки це негативно позначиться на економічному становищі держави. Тому ефективнішою і збалансованою є комбінована

бюджетна стратегія і тактика, націлена на комплексній реалізації всіх функцій бюджету і досягнення на цій основі значного економічного і соціального результату. Таку політику можна назвати по-іншому рівноважною бюджетною політикою, направленою на забезпечення рівноважного співвідношення всіх функцій бюджету, інтересів держави, платників податків, користувачів державними послугами і суспільства в цілому.

Комбінована (рівноважна) бюджетна політика органів місцевого самоврядування орієнтована на створення необхідних і достатніх умов для розвитку ринкової економіки, на збільшення кількості і якості бюджетних послуг на забезпечення органів влади всіх рівнів достатніми і стабільними власними доходами на основі зростання обсягів виробництва, активізації інвестиційної діяльності і підвищення контрольно-регулюючої ефективності бюджетного механізму.

Основними пріоритетними напрямками реалізації такої бюджетної політики органів місцевого самоврядування є розробка і впровадження науково обґрунтованих державних заходів, направлених на підвищення ефективності і результативності всієї бюджетної системи, впорядкування системи державних замовлень, підвищення частки інвестиційної складової в загальних державних (муніципальних) витратах, скорочення неефективних витрат, оптимізація загального податкового тягаря і ставок основних податків, раціоналізація складу і структури податкової системи і податкових пільг, створення ефективних механізмів розподілу витратних і дохідних повноважень між бюджетами різних рівнів і міжбюджетного регулювання на базі адекватного розподілу повноважень державних та місцевих органів влади.

Стратегічний аспект бюджетної політики органів місцевого самоврядування включає стимулюючу та стримуючу політику. Стримуюча політика властива країнам з розвинутою ринковою економікою, де проводиться з метою запобігання кризам перевиробництва окремих видів продукції, недопущення переінвестування окремих галузей економіки. В Україні доцільно сьогодні вести мову про стимулюючу бюджетну політику у виробничій сфері в поєднанні з використанням елементів політики заборони інфляції [2, с. 274].

Стимулююча бюджетна політика є системою заходів, що спонукають органи влади всіх рівнів бюджетної системи до активізації діяльності, направленої на збільшення власної доходної бази і на досягнення цілей і пріоритетів соціально-економічного розвитку країни і її територій. Тим самим стимулююча бюджетна політика дає можливість формувати фінансові ресурси не тільки для задоволення відтворювальних потреб будь-якої бюджетної установи, але і для її розвитку. Практичний аспект стимулюючої бюджетної політики має широкий спектр функціональних проявів, а саме: 1) здатність врівноважувати різноспрямовані фінансові інтереси бюджетів всіх рівнів за рахунок економічно обґрунтованого набору заходів в межах міжбюджетних взаємовідносин (додаткові нормативи відрахувань з податків, фінансова допомога); 2) здатність забезпечувати зацікавленість кожного бюджету у формуванні власної доходної бази поза міжбюджетними взаємовідносинами (самостійність у виборі джерел доходу, встановленні податкових ставок, порядку нарахування і сплати податків, самостійність у витрачанні бюджетних коштів нецільового характеру).

У реалізації стимулюючого характеру бюджетної політики чітко простежується регіональний аспект, що визначається особливостями фінансових взаємовідносин між регіоном і територіальними утвореннями з приводу додаткових податкових відрахувань і цільової фінансової допомоги. Стимулюючий аспект таких міжбюджетних відносин може бути реалізований через економічно обґрунтовану систему заходів, націлену на ефективне використання бюджетних коштів і досягнення якнайкращого соціально-економічного ефекту в бюджетних відносинах.

Інституційний аспект відображає повноваження владних структур, які розробляють і реалізують бюджетну політику. Такі повноваження класифікують таким чином:

повноваження загального характеру, пов'язані з владними повноваженнями, прийняттям правових актів, обов'язкових для всіх органів і посадових осіб місцевого самоврядування, фізичних та юридичних осіб, з виконанням комплексу основних функцій територіальної громади; повноваження конкретного характеру, пов'язані з вирішенням питань місцевого значення, здійсненням окремих функцій територіальної громади; повноваження, що сприяють здійсненню місцевого самоврядування, пов'язані з реалізацією власних ініціатив у вирішенні питань місцевого значення і здійсненні окремих функцій територіальної громади [2, с. 276].

Російські дослідники зазначають, що порівняно з державою, місцеве самоврядування є рівноправним суб'єктом управління, який самостійно розпоряджається фінансовими ресурсами в межах своїх повноважень. Тільки, на відміну від держави, місцеве самоврядування передбачає, що суб'єкти управління є ланками системи власного, а не державного управління [1, с. 124]. Первинним суб'єктом місцевого самоврядування є територіальна громада, з її розвитком багато в чому пов'язане подальше вдосконалення в Україні місцевого самоврядування [2, с. 277].

Ми погоджуємося з думкою З.С. Варналія, який вважає, що суб'єктами регіональної бюджетної політики можуть бути: «окремі посадові особи (наприклад, Президент України), Верховна Рада України як найвищий у державі законодавчий орган, органи державної виконавчої влади всіх рівнів, органи місцевого самоврядування, окремі юридичні особи (установи, організації і підприємства), громадські організації» [9, с. 19].

Наявність специфічних інтересів у держави і регіонів передбачає, з одного боку, реалізацію державної бюджетної політики, покликаної забезпечити дієвість суб'єктів країни, а з другого – проведення власної бюджетної політики органами місцевого самоврядування з метою розвитку конкретної території та урахуванням місцевих умов. Тільки з таких позицій може бути створена реальна основа для становлення чіткої і збалансованої державної політики, її фінансової складової, що забезпечує гармонізацію специфічних інтересів держави, регіонів і територіальних утворень.

Згідно територіального аспекту бюджетну політику можна умовно поділити на державну, регіональну і місцеву. Умовність такого поділу пояснюється тим, що місцеві органи виконавчої влади в Україні поки що не наділені такими бюджетними повноваженнями і правами, які б дали змогу повною мірою самостійно проводити бюджетну політику. За державою залишається ексклюзивне право розробки основних напрямів бюджетної політики (стратегії і тактики), в межах яких місцеві органи влади будуть формувати свою бюджетну політику. В іншому разі єдність бюджетного простору та бюджетної політики на території всієї країни може бути порушена [2].

Враховуючи аспект спеціалізації у складі різних видів бюджетної політики органів місцевого самоврядування можна виокремити податкову, соціальну, інвестиційну та інші види бюджетної політики [2, с. 277].

Поєднання розглянутих аспектів бюджетної політики органів місцевого самоврядування між собою і цілеспрямованість цих поєднань дозволяє класифікувати різнопланові типи бюджетної політики органів місцевого самоврядування за низкою ознак (рис. 1.5).

Розглянуті аспекти бюджетної політики органів місцевого самоврядування мають не тільки теоретичне, але і практичне значення. Щоб проаналізувати і об'єктивно оцінити бюджетну політику органів місцевого самоврядування, можна використовувати запропоновані критерії, а результати оцінки можуть бути основою розробки пріоритетів, конкретних шляхів і механізмів побудови і реалізації бюджетної політики.

Особлива значущість бюджетної політики органів місцевого самоврядування висуває необхідність чіткого наукового формулювання завдань бюджетної політики, успішне запровадження яких багато в чому залежить від вибору і реалізації методів їх вирішення,

тому при формуванні бюджетної політики, перш за все, необхідно чітко визначити цілі які повинні бути досягнуті при її реалізації.

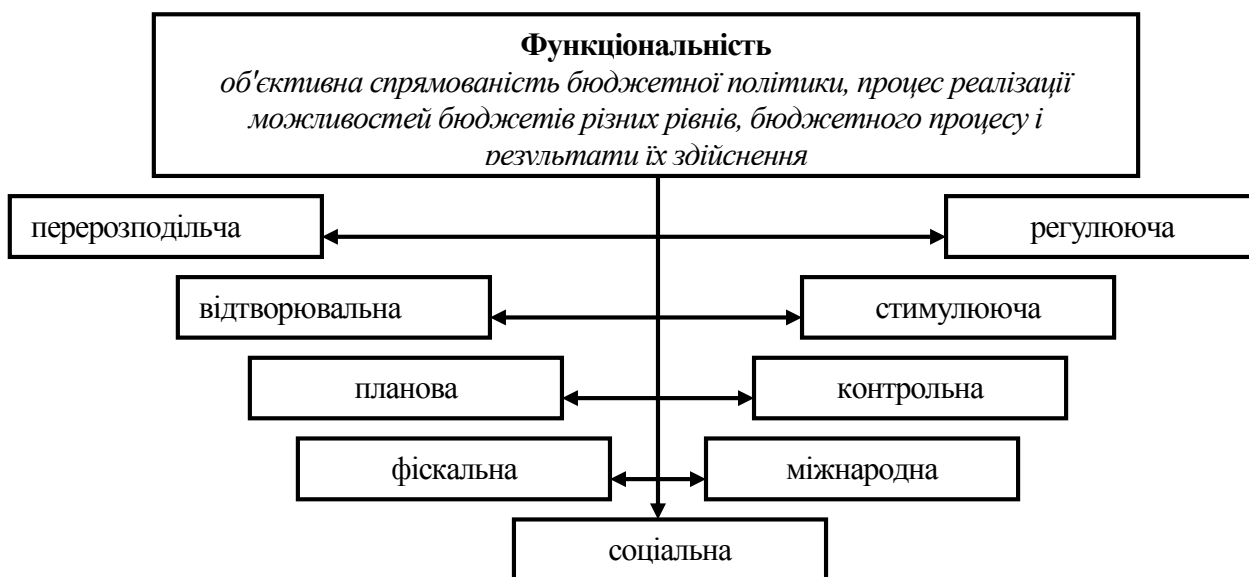


Рис. 1.5. Функціональність бюджетної політики органів місцевого самоврядування

Оскільки коло повноважень, згідно з якими органи місцевого самоврядування повинні формувати і проводити на своїй території самостійну бюджетну політику чітко не прописано, місцева бюджетна політика пов'язана з певними обмеженнями правового, економічного і фінансового характеру і визначається стратегічною і тактичною спрямованістю державної бюджетної політики.

Основні напрями місцевої бюджетної політики визначаються, виходячи з цілей і завдань, які органи місцевого самоврядування ставлять при розробці бюджетної політики. Серед їхніх головних завдань варто виокремити такі:

- аналіз і оцінка соціально-економічного потенціалу територіального утворення, ефективності його використання з позиції зміцнення фінансової бази місцевого самоврядування;
- аналіз і оцінка існуючої фінансової бази місцевого самоврядування, ефективності реалізації прийнятих проектів та заходів, спрямованих на її розвиток, фінансових регуляторів, що використовуються для цих цілей;
- аналіз і оцінка виконання місцевого бюджету;
- прогноз розвитку та підвищення ефективності використання місцевого соціально-економічного потенціалу;
- вибір і обґрунтування цілей та ефективних напрямів нарощування фінансової бази місцевого самоврядування;
- ініціювання і організація розробки інвестиційних проектів, спрямованих на розв'язання пріоритетних для місцевого самоврядування проблем;
- стимулювання залучення внутрішніх та іноземних інвестицій для реалізації найважливіших для місцевого самоврядування програм;
- організація експертизи інвестиційних проектів, інших пропозицій у галузі розробки і реалізації місцевої фінансової політики;
- організація інформаційної бази даних для формування та реалізації місцевої фінансової політики;
- організація розробки і контроль за проведенням реалізації програми зміцнення фінансової бази місцевого самоврядування;
- організація навчання співробітників апарату місцевої адміністрації за напрямками,

пов'язаними з розробкою інвестиційних проектів, складанням бізнес-планів, стимулюванням залучення коштів вітчизняних та іноземних інвесторів;

- організація роботи з громадськістю щодо забезпечення гласності і участі громадян у формуванні та реалізації фінансової стратегії органів місцевого самоврядування.

Реалізація цих цілей вимагає обґрунтованої політики збільшення доходів бюджету і підвищення ефективності і цільового характеру витрачання бюджетних коштів. Таким чином, бюджетна політика органів місцевого самоврядування повинна бути націлена на максимальну концентрацію фінансових ресурсів на вирішенні пріоритетних завдань, забезпечення стабільності в соціальній сфері, адресну підтримку найменш захищених верств населення.

Ефективна бюджетна політика держави повинна об'єднувати всі рівні бюджетної системи, починаючи від бюджетів місцевого самоврядування і закінчуючи державним рівнем. Тільки в цьому випадку можна вести мову про єдність бюджетної системи, успішно проводити в життя державну бюджетну політику. Одночасно кожен рівень влади в країні формує, в межах загальних вимог, власну бюджетну політику на основі територіального розподілу повноважень за рівнями бюджетної системи.

Отже, дослідження формування бюджетної політики органів місцевого самоврядування, аналіз стану, проблем і перспектив її реалізації дозволяє зробити наступні висновки.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження наукових підходів до трактування змісту бюджетної політики, виявлено, що такі напрями її трактування: 1) визначення як діяльності держави (діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування), щодо регулювання бюджетного процесу; 2) бачення її як сукупності заходів держави для забезпечення економічного зростання та соціального розвитку; 3) як інструмент регулювання економіки; 4) системи відносин та рішень для досягнення певних політичних цілей та використання забезпечення суспільних потреб; 5) операції з формування, розподілу і використання коштів державного бюджету; 6) ототожнюється бюджетна і податкова політики; 7) об'єднує визначення бюджетної політики на місцевому (регіональному) рівні, муніципальної бюджетної політики. Визначення бюджетної політики органів місцевого самоврядування в економічній літературі практично не зустрічаються.

Обґрунтовано, що існує відмінність між бюджетною політикою органів місцевого самоврядування, що розробляється і проводиться самими органами місцевого самоврядування (та політика, що повинна здійснюватися для узгодженого розвитку на конкретній території з урахуванням місцевих умов) і державною бюджетною політикою органів місцевого самоврядування, яка забезпечує дієвість бюджетної політики на місцях. На рівні окремих регіонів України запропоновано застосовувати термін внутрішньорегіональна бюджетна політика. Якщо перевага проведення загальноорегіональної бюджетної політики належить в основному державним органам влади і управління, то внутрішньорегіональна бюджетна політика – завдання місцевих органів влади. Внутрішньорегіональна бюджетна політика включає набір важелів і методів впливу на територію і направлена на розвиток конкретних регіонів, які мають свої особливості, тому до них не можуть бути застосовані єдині методи реалізації бюджетної політики. Адміністративні регіони часто об'єднують неоднорідні за своєю природою і характером території, що мають значну територіальну диференціацію соціально-економічних проблем усередині регіону. Для таких територій і необхідна виважена внутрішньорегіональна бюджетна політика.

Отже, мікрорегіональна бюджетна політика – це регіональна бюджетна політика на рівні місцевого самоврядування. Використовуючи мікрорегіональну бюджетну політику органи місцевого самоврядування надають бюджетні послуги щодо задоволення соціальних потреб населення, забезпечення гідного рівня його життя; охорони здоров'я, освіти,

житлового будівництва, будівництва і експлуатації доріг, підтримки громадського порядку, впорядкування території, соціального забезпечення. Основа мікрорегіональної бюджетної політики – інститут місцевого самоврядування.

Література

1. Белкин А.О категориальных пределах местного самоуправления / Белкин А., Еремин А. // Право и Жизнь. – 1997. – № 5. – С. 121 – 127
2. Бондарук Т.Г. Місцеве самоврядування та його фінансове забезпечення в Україні / Т. Г. Бондарук // НАН України ; Ін-т екон. та прогноз. – К., 2009. – 608 с.
3. Вейсман А. Д. Греческо-русский словарь. СПб., 1899 г. 1370 стр. (Вейсман А. Д. Греческо-русский словарь."Греко-латинский кабинет" Ю. А. Шичалина, 2006 г. , 1370 стр.)
4. Вишнеvsька Н. В. Бюджетна політика: регіональний аспект; Моногр. : Луцьк: «Вежа». – 2007. – 244 с.
5. Дем'янишин В. Г. Теоретична концептуалізація і практична реалізація бюджетної доктрини України: Монографія . – Тернопіль: ТНЕУ, 2008. – 496 с.
6. Економічний енциклопедичний словник: у 2-х тт. / [Мочерний С. В., Ларіна В. С., Устенко О. А., Юрій С. І.] / За заг. ред. Мочерного С. В. у 2 т.– Львів : Світ. – Т. 2. – 2006. – 568 с.
7. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – Агентство «Книга пам'яті України», 1996. – 80 с.
8. Лагутін В. Д. Бюджетна та монетарна політика: координація в трансформаційній економіці: Монографія / В. Д. Лагутін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 248 с.
9. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: [моногр.] / [за ред. З. С. Варналія]. – К.: Знання України, 2005. – 498 с.
10. Толковий словарь С.И.Ожегова, Н.Ю.Шведовой. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.jobtoday.com.ua/slovar/slovo.php?gnm=25164>

Інноваційне підприємництво та формування інноваційної культури споживання в Україні

На сьогоднішній день інноваційний процес може здійснюватися лише на основі поєднання виробничих і фінансових інновацій з соціогуманітарним чинником. При цьому проблеми активізації і підвищення ефективності інноваційних процесів стають характерними не тільки для сфери виробництва, але й для сфери споживання, оскільки споживач визначає вимоги до товарів і тим самим – до виробництва.

Технологічні трансформації, які сприяли поширенню взаємозалежного економічного міжнародного ринку, стали важливим джерелом переходу до суспільства споживання. Суспільство споживання – це система керованої персоналізації за допомогою ЗМІ, реклами, яка сприймається великою кількістю споживачів як свобода. Однак необхідно зазначити, що одним із соціогуманітарних чинників формування культури споживання (можливо найголовнішим) є самооцінка індивідами свого соціального статусу. Соціальне самопочуття людини визначається мірою задоволення її соціальних потреб, які є похідними від наявної у суспільстві системи благ, їх виробництва і розподілу [1, с.194].

Незважаючи на чисельність досліджень, присвячених питанням інноваційного розвитку економіки, до яких можна віднести наукові праці таких вчених як В.П.Александрової, В.М.Геєця, Дж.М.Кейнса, О.О.Лапко, Є.М.Лобачова, Дж.фон Неймана, В.П.Семиноженка, М.І.Туган-Барановського, Л.І.Федулової, Й.Шумпетера та багатьох інших, недостатньо дослідженим залишається питання щодо механізму та факторів формування інноваційного підприємництва та інноваційної культури споживачів з метою забезпечення економічного розвитку країни.

Розвиток сучасного суспільства неможливо уявити без нових рішень у сфері технології, техніки, організаційних форм і економічних методів господарювання. Завдяки активному пошуку нових ідей ринковим суб'єктом господарювання через спробу поєднати внутрішні та зовнішні можливості, а також шляхи виходу на ринок для розвитку бізнесу, підприємцями може створюватися певна цінність для споживачів.

У свою чергу, поява та впровадження в практику нових рішень передбачає функціонування ефективного механізму створення і просування інноваційних продуктів. В умовах насиченого ринку підприємцю недостатньо зробити якісний продукт (товар, послугу, технологію) за «розумною» ціною. Йому також слід за допомогою ефективних інструментів впливу сформувати сукупність лояльних до цього продукту і компанії-розробника посередників і споживачів.

Тема підприємництва далеко не нова в наукових і практичних дослідженнях вітчизняних і зарубіжних фахівців. Однак в існуючих дослідженнях приділяється мало уваги проблемі інноваційного підприємництва, зокрема молодіжного, у взаємодіючій системі «бізнес-наука-університети».

Згідно з українським законодавством, підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку (ст.42 Господарського Кодексу України). Подібне визначення дається і в Законі України «Про підприємництво» (ст.1).

Підприємництво саме по собі засноване на інноваціях, оскільки можна вважати, що воно являє собою принципово новий тип ведення господарської діяльності, що базується на інноваційній поведінці суб'єктів підприємництва, на вмінні знаходити і використовувати ідеї, втілювати їх у конкретні підприємницькі проекти.

Сьогодні для впровадження економіки знань в більшості розвинених країн ключовим аспектом виступає формування інноваційної поведінки та культури споживання інновацій в суспільстві як основи для трансформації суспільних цінностей з відповідною перебудовою соціально-економічного та культурного світогляду суспільства.

Оскільки культуру споживання в цілому можна визначити як сукупність матеріальних і духовних благ, знань, норм і цінностей споживчої поведінки, які встановилися в суспільстві, то щодо інноваційної культури споживання ми можемо сказати, що необхідні норми і цінності формуються шляхом створення такої атмосфери в суспільстві, де присутні довіра споживача, його лояльність, розуміння єдино можливого (інноваційного) варіанта економічного розвитку, а також готовність активно впроваджувати саме такий варіант розвитку.

Потреби індивіда носять динамічний характер – з'являються, розвиваються, зникають в процесі її життя, тобто мають деяку циклічність, як і економічне життя суспільства. В той же час потреби населення виступають рушійною силою розвитку економіки. Вони лежать в основі більшості економічних процесів, що відбуваються як на мікро-, так і на макрорівні. Споживчі потреби базуються на процесах, які формують життєдіяльність людини: процеси біологічної природи (харчування, сон та ін.) і процеси соціальної природи (набуття та застосування знань, самореалізація тощо) [2].

Деякі дослідники вважають, що на процес ухвалення рішення про купівлю інноваційних товарів, особливо товарів соціальної природи, впливають переважно спосіб просування і споживча привабливість [3]. Їх і необхідно, насамперед, враховувати для активізації інноваційної діяльності виробників та підвищення попиту у споживачів, а також формування інноваційної культури споживання в суспільстві. Споживча привабливість в даному випадку означає сприйняття потенційним споживачем сукупності параметрів, які задовольняють найважливіші потреби споживачів, втілених в основні конструктивні, технологічні, екологічні, ергономічні характеристики нового товару. З точки зору

споживача новий товар реалізує ту саму потребу, що і старий, але має конкурентні переваги за ціною або якістю.

Розвинені країни напружували досить ефективний інструментарій впливу на формування адекватної сучасним умовам політики споживання, що включає стандартизацію та сертифікацію споживчої продукції, контроль якості, економічну підтримку інноваційних екологічних та ресурсо-економічних продуктів, проектів та технологій, а також проведення освітніх заходів [1, с.194]. Крім того, споживчий попит в інноваційній сфері потрібно направляти на інноваційні продукти середньо- і високотехнологічних галузей, тим більше, що в кризовий період на тлі скорочення загального платоспроможного попиту зростає попит на інноваційні високотехнологічні товари, а отже, повинні збільшуватися й обсяги їх виробництва.

Варто відзначити, що інновації переважно стосуються потреб соціальної природи та соціального статусу індивідуума. А в сучасних умовах потрібно формувати не просто культуру споживання, а саме інноваційну культуру споживання, яка дозволяє забезпечити економічний розвиток. Тому економіка, як і інші соціальні науки, в першу чергу цікавиться процесами соціальної природи людини та особливостями поведінки споживачів. Поведінка споживача – це всі дії, які людина здійснює під час купівлі та використання товарів, включаючи інтелектуальні та соціальні процеси, які передують цим діям і слідує за ними.

Поведінка підприємця може бути більш-менш інноваційною – це випадковий пошук, випробування невідомого, але також має на увазі і твереза оцінка ризиків у зіставленні з потенційними вигодами, і можливості ризикувати. По суті – інноваційна поведінка являє собою розвиток раціональної поведінки в ірраціональній області, де панують поняття «динамізм», «креативність», «ініціатива», «сміливість», і вивільняються в суспільстві ті можливості і потенціал, які багато цікавих ідей перетворюють на реальність.

В той же час поведінка споживача в сучасних умовах має базуватися на сприйнятті нових ідей, знань та технологій, а також готовності до створення і впровадження в практику в будь-який необхідний час інновацій різного призначення та в різних галузях. Більш того, економіка суспільства вважається інноваційною, якщо в суспільстві будь-який індивід в будь-який час в будь-якому місці країни може отримати будь-яку необхідну інформацію про нові або відомі знання, інновації (нові технології, матеріали, машини, методи організації і управління виробництвом), інноваційну діяльність, інноваційні процеси [4, с.176].

Такий доступ до інформації можливий лише на основі добре розвинутої системи інформаційних комунікацій та інноваційної інфраструктури. Всі ці компоненти, як і суто формування інноваційної культури споживання, є необхідним елементом економіки знань, яка все більш «завойовує» позиції в сучасному світі.

На сьогодні існує багато визначень сутності економіки знань. На наш погляд, найбільш вдалим є визначення, наведене в [4, с.52]: економіка знань – це економіка, що створює, розповсюджує та використовує знання для забезпечення свого зростання та конкурентоспроможності. І тут йде мова не просто про зростання економіки, а про її розвиток.

В Україні протягом 2000-2008 рр. політики відзначали економічне зростання, однак при цьому були відсутні всі ознаки економічного розвитку.

Пояснити особливості економічного розвитку допоміг Йозеф Шумпетер, який перетворив підприємця-новатора в головну особу теорії економічного розвитку [5]. Він пояснив, що не збільшення масштабів існуючого виробництва, а застосування інновацій забезпечило б одержання прибутку та навіть існування фірми. Суттєву роль в переосмисленні внутрішніх і зовнішніх чинників економічного розвитку відіграли також роботи інституціоналістів, в яких економічний розвиток, що спочатку розглядався як поняття одномірне, поступово все більше досліджується як явище багатомірне, багатоаспектне, що має параметри соціальні, політичні, культурні, етичні тощо. Роль

суб'єкта економічного розвитку визначається ними не лише на основі концепції базових потреб, теорії людського капіталу, за макро- або мікроекономічними суб'єктами, – в цій ролі виступає насамперед індивід [6].

На готовність споживача до впровадження інновацій та темпи такого впровадження впливають деякі характеристики. Це, на думку дослідника дифузії інновацій Еверетта Роджерса [7, с.36-37], наступні властивості:

1. Відносна перевага – це сприйняття інновації як ідеї, що перевершує попередні ідеї та рішення. Тут надзвичайно важливу роль відіграють соціальний престиж, зручність та задоволення.
2. Сумісність – це сприйняття інновації як такої, що відповідає наявним цінностям, почерпнутого з минулого досвіду та потребам потенційних суб'єктів, які хочуть і можуть її впровадити. Ідея, яка несумісна з цінностями і нормами, буде впроваджуватися набагато довше, ніж сумісна ідея.
3. Складність – це сприйняття інновації з точки зору зрозумілості і легкості для використання.
4. Випробовність – це придатність інновації до обмеженого експериментування. Таке експериментування може зменшити ступінь невизначеності для споживача для індивіда, оскільки він може з неї працювати і зробити певні висновки про можливість його подальшого використання.
5. Спостережність – ступінь помітності результатів інновації для інших. Це дає більше шансів на ширше впровадження такої інновації.

Наведені властивості інновацій пояснюють темпи впровадження інновацій, при цьому найважливішими є перші дві характеристики – відносна перевага та сумісність.

На жаль, часто не розмежовують поняття «новація», «нововведення» і «інновація», хоча вони не є ідентичними.

Новація – це новий порядок, новий метод, нове явище, новий матеріал і т.д. У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» інновація трактується двояко – як нововведення і як комплекс заходів, спрямованих на впровадження в економіку нової техніки, технології, винаходів і т.д. [8, с.400]. Тут же нововведенням (нововведенням) вважається все нове, недавно або тільки введене [8, с.625].

Таким чином, інновацію можна розглядати як продукт (товар, послуга, технологія) або як процес.

У свою чергу, суб'єктами інноваційного підприємництва виступають як новатори, так і інноватори. У них різні завдання і різні функції.

Новатор – це винахідник, відкривач, творець. Новатор вивчає сутність процесу або явища, розуміє його природу і цілеспрямовано змінює певні параметри, що призводить до появи нових властивостей і якостей. Іноді нововведення з'являється, у вигляді «побічного ефекту» при експериментах, які спочатку не припускали відкриття таких нових властивостей. У теж час інноватор – це організатор процесу виявлення комерційного потенціалу, закладеного в нововведенні і перетворення його в прибуток. Взаємодію новатора і інноватора можна продемонструвати на відомому прикладі з історії бізнесу [9].

У компанії «3М» проводилися експерименти в рамках робіт з поліпшення якості клею для паперового скотча. Але експеримент виявився невдалим: клей вийшов занадто щільним, він не вбирався в папір і виявився непридатним. На тому б все і закінчилося, якби через чотири роки колега експериментатора на ім'я Артур Фрай не пам'ятав про цю субстанцію. Він співав тоді в церковному хорі і щоразу відчував роздратування з приводу закладок, які постійно випадали з книг. Тоді йому і спало на думку скористатися для закріплення закладок клеєм, який не проникає в папір, а відповідно не може пошкодити книгу. Так були винайдені стікери – клейкі листочки. Однак перші партії клейких листочків продавалися неуспішно. І лише в 1980 р продажі пішли по всій території США, а роком пізніше продукція завоювала

Канаду і Європу. В даний час стікери настільки популярні, що їх можна купити в будь-якому магазині канцелярських товарів.

Дослідники компанії «3М» були новаторами, вони винайшли новий клей з новими властивостями. Артур Фрай також був новатором, він придумав, як використовувати новий клей для своїх потреб.

Інноватором ж був менеджер компанії «3М», який організував всі роботи по створенню нового товару - стікерів і виведення їх на ринок. Інноватор – це той, хто, використовуючи нововведення, створює продукт, що має або що формує споживчий попит, і організовує задоволення цього попиту з метою отримання прибутку. Саме нові споживчі якості (характеристики) товару дозволяють розраховувати на те, що знайдуться споживачі, які оцінять ці нові властивості і будуть платити за них гроші. Тому з точки зору ринку не має ніякого значення, на яких принципах і з застосуванням яких технологій виготовлений товар. Має значення лише те, яку нову вигоду може отримати споживач від використання нового товару.

Таким чином споживачі платять за споживчу цінність і вважають за краще вибирати вищу споживчу цінність.

Поняття «споживча вартість» означає річ (кілька речей) або послугу, які, завдяки своїм корисним властивостям, задовольняють різноманітні людські потреби [10, с.352]. У той же час цінність визначається як діалектична єдність корисності речі для споживача, а також вартості (суспільно необхідних витрат виробництва) для виробника [10, с.898].

Тому деякі фахівці вважають вірним переклад слова «value» саме як цінність, а не як вартість. І «Value Added Tax» – це податок зовсім не на «додану вартість», а на «додану цінність». Адже не тільки непопулярно, але і нелогічно брати з покупця податок на більш високу собівартість товару, яку він заплатив. Багато фірм, навіть описуючи свої стратегічні завдання, пишуть «підвищити вартість для інвесторів і покупців». Зрозуміло, що підвищувати потрібно не вартість, підвищувати потрібно цінність [11].

Ю.Захарова визначила споживчу цінність товару як сукупність показників для споживача, які включають в себе його уявлення про якість продукції, ціну, витрати на експлуатацію та ін., а також виділила кілька груп цінностей в залежності від тимчасових факторів дії: базові, постійні, тимчасові, супутні, привнесені і універсальні цінності [11, с.89]. Варто відзначити, що відповідно до цієї теорії успіх продукту на ринку залежить від здатності виробника наділити цей продукт набором додаткових споживчих цінностей, які зможуть підсилити базові властивості і якість продукції для забезпечення його конкурентоспроможності та залучення уваги покупців.

Додаткові споживчі цінності часто і є тією інноваційною складовою, яка виступає об'єктом підприємницької діяльності. І сьогодні стратегічно важливим є розвиток інноваційного підприємництва. Воно являє собою процес, орієнтований на ризиковані зміни, під час якого знання в культурному просторі перетворюються на конкурентоздатний продукт / послуги [12, с.121]

З метою активізації інноваційних процесів взагалі і формування споживчого попиту на інноваційні продукти та культуру їх споживання зокрема розроблений проект стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів.

Відповідно до цієї стратегії внаслідок активізації інноваційної діяльності та підвищення її ефективності прогнозується зростання частки інноваційного машинобудування в загальній структурі промисловості та доведення цього показника до рівня країн з розвинутими економіками. За рахунок збереження позитивної динаміки внутрішнього споживчого попиту зростатимуть частки харчової промисловості та виробництва інших неметалевих виробів – видів промислової діяльності, орієнтованих на переважне задоволення потреб внутрішнього ринку. Частка металургії та суміжних видів промислової діяльності (добувна промисловість, виробництво коксу) в загальній структурі

промисловості навпаки буде зменшуватися. Такі заходи дозволять збалансувати внутрішнє споживання, внаслідок чого зникає потреба компенсувати його слабкість зовнішнім споживанням. Тоді економіка здатна динамічно розвиватися завдяки збалансованості основних пропорцій, особливо її соціальної складової [14].

В таблиці 1.6 наведено деякі досягнуті та прогнозовані показники інноваційної активності України.

Таблиця 1.6

Динаміка основних показників інноваційної та науково-технічної діяльності в Україні*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011–2012 (у середньому)	2013–2015 (у середньому)**
Обсяг наукових та науково-технічних робіт, виконаних власними силами наукових та науково-технічних установ									
до попереднього року, %	123,9	117,2	111,1	125,1	127,4	101,3	106,4	113,2	110,1
Обсяг реалізованої інноваційної продукції									
до загального обсягу реалізованої промислової продукції, %	5,8	6,5	6,7	6,7	5,9	4,8	5,0	6,1	8,0
Обсяг реалізованої інноваційної продукції за межі України									
до загального обсягу реалізованої інноваційної продукції, %	42,5	50,0	41,4	36,5	51,6	42,0	44,9	45,1	47,5

* Джерело: Державне агентство з питань науки, інновацій та інформації України

**Прогнозні дані

Наведені показники дозволяють побачити темпи зростання обсягів наукових і науково-технічних робіт та обсягів реалізації інноваційної продукції, в тому числі за кордон. Як видно з таблиці 1, прогнозується зростання частки реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції – з 5% у 2010 р. до 8% у 2013-2015 рр. При цьому майже половина обсягів реалізації інноваційної продукції спрямовується за межі України – від 45% в 2010 р. до 47,5% в середньому протягом 2013-2015 рр.

Звичайно, зростання обсягів реалізації інноваційної продукції пов'язане з розробкою та впровадженням низки заходів з формування платоспроможного попиту у споживачів. У прискоренні цього процесу за розробленою стратегією інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки ключова роль також належить формуванню інноваційної культури суспільства в цілому і представників влади, політиків, підприємців, молоді зокрема.

Як зазначалося вище, культура споживання складається з норм і цінностей, знань та досвіду. Тому одним з найважливіших елементів інноваційної культури суспільства є система освіти, яка і має забезпечити суспільство такими знаннями.

Позиції України залишаються досить стабільними у галузі загальної освіченості населення. Це, поки-що, один з небагатьох показників, хоч і в кількісному, а не якісному вимірі, за якими Україна є конкурентоспроможною.

Однак сьогодні в учбовому процесі на всіх стадіях освітньої системи значно понижена роль викладання природничих наукових дисциплін, що у минулому у вітчизняній освіті забезпечувало загальний високий рівень фундаментальної підготовки учнів і студентів, формувало їх науковий світогляд та інноваційну культуру.

Однією з причин, що гальмують розвиток системи професійної освіти, є зниження престижності робітничих професій. У свою чергу це обумовлено тим, що у вітчизняній економіці домінують робочі місця низькотехнологічного укладу, які малопривабливі для сучасних фахівців, особливо молодих.

Варто зазначити також, що в Україні слабо розвинена система післядипломної освіти, вона не забезпечує у відповідності з вимогами інноваційного розвитку неперервне оновлення фахового рівня всіх працюючих членів суспільства. На підвищення рівня кваліфікації працівників в Україні витрачається на порядок менше часу, ніж в інноваційно розвинутих суспільствах. Так, за даними директора Інституту економіки та прогнозування НАН України, академіка В.М.Геєця, 20% працівників розвинених європейських країн (Німеччини, Франції) щорічно проходять перепідготовку кадрів, а в Україні – лише 5%. Це означає, що працівники з країн Європи в середньому підвищують свою кваліфікацію раз на 5 років, українські ж – в середньому один раз на 20 років. А якщо врахувати, що сьогодні знання «застарівають» в середньому один раз на 2-3 роки, то можна зробити висновок, про неконкурентоспроможність українських фахівців.

Позиції в якісному рівні розвитку системи освіти в Україні можуть бути посилені у першу чергу за рахунок більш ефективної системи постійного підвищення кваліфікації – так званого «навчання протягом усього життя» або «пожиттєвого навчання». Інший аспект підвищення значень відповідних показників – використання за призначенням та освітою молодих фахівців, що приходять на ринок праці.

Оскільки знання в ідеалі створюються в університетах, то й «двигуном» інноваційного підприємництва є студенти / аспіранти / докторанти спільно з науково-педагогічними кадрами. У цьому випадку новаторами виступають студенти та викладачі університету, а інноваторами - представники бізнесу. Сьогодні молодіжне інноваційне підприємництво стрімко розвивається в усьому світі.

Досвід практичних досліджень в рамках виконання проекту ТЕМПУС IV-5 «Інноваційні лабораторії: використання відкритих інноваційних навчальних платформ та дослідницької діяльності в освіті для підприємств з метою розширення участі та інноваційного потенціалу університетів у постсоціалістичних суспільствах» (ІННОЛАБ) показав, що багато європейських країн у своєму економічному розвитку роблять акцент на молодіжне інноваційне підприємництво. Наприклад, Естонію зараз називають однією з найбільш розвинених країн в інноваційній сфері. На наш погляд, це обумовлено якраз створенням і постійним удосконаленням системи інноваційного підприємництва, в тому числі з державною підтримкою. При цьому, що особливо примітно, навички інноваційної культури та підприємництва в Естонії починають прищеплювати ще з дитинства (з 3-4 років). Там існує програма при Торгово-промисловій палаті, яка передбачає підприємницька освіта для різних вікових груп (Entrepreneurial education). З самими маленькими багато говорять про їхні мрії, оскільки вважається, що успішний бізнес народжується з мрії. З більш старшими школярами (10-14 років) проводять заняття з фінансової грамотності. Також їм розповідають про основні «девизи» інноваційного підприємництва: «Починай сміливо!», «Дій креативно!», «Думай розумно!», «Будь відповідальним і турботливим!». Це не означає, що всі діти, коли виростуть, стануть винахідниками чи підприємцями, але такі навички не завадять у будь-якій професії. І так зароджується інноваційна культура в суспільстві.

В Україні на сьогоднішній день такої культури ще немає, дуже слабка взаємодія між бізнесом та університетами. Опитування керівників бізнесу в 2013 році, проведене Фондом «Ефективне управління» показав, що бізнес поки не готовий активно вкладати кошти в розвиток інновацій в Україні, хоча і відчуває брак в передових технологіях. При цьому опитані топ-менеджери особливо низько оцінили витрати бізнесу на дослідження і розробки, а також співпрацю бізнесу з університетами. Оцінки показника співпраці університетів з підприємствами в НДДКР для регіонів України дуже низькі – середня оцінка

для всіх регіонів України склала 3,01 балу з 7 (це рівень Болгарії, яка зайняла сто сімнадцяте місце в світі). У галузевому зрізі таке співробітництво щодо краще оцінили в банках (3,32 балу) і інвесткомпаніях (3,57), а найгірше – у торгівлі (2,74 балу) і в переробній промисловості (2,97 балу). [15, с.51]

У той же час розуміння того, що потрібно рухатися в цьому напрямку, потроху в суспільстві з'являється, тому тісна взаємодія бізнесу з університетами та науковими організаціями забезпечує високу ефективність інноваційної діяльності – від винаходу до його комерційної реалізації (що, до речі, теж дуже активно розвивається в Естонії)

Прикладом може служити створення в багатьох українських університетах студентських команд «Enactus».

Enactus – це міжнародна неприбуткова організація, що об'єднує талановитих студентів і провідні компанії в 36 країнах світу. Студентські команди Enactus реалізують проекти в суспільстві за активної підтримки з боку бізнесу. Сьогодні Enactus – це 62000 студентів, 500 партнерів-компаній представників бізнесу. Студенти створюють команди в університетах під керівництвом викладача-наставника. Команди використовують концепції бізнесу і підприємницький підхід для реалізації проектів в суспільстві. Дані проекти спрямовані на покращення якості та стандартів життя людей через позитивну силу бізнесу. Це приклади створення «ланцюжка цінності» і для студентів (як набуття практичних навичок), і для бізнесу (як вирішення практичних проблем за допомогою нових ідей), і для суспільства.

У ряді країн світу протягом вже багатьох років розробляються різні комплексні індикатори науково-технічного та інноваційного розвитку. Найбільш відомим з подібних комплексних індикаторів, що набув широкого поширення в останні роки, став європейський інноваційний індекс, який розраховується на основі системи індикаторів науково-технічного розвитку – Європейського інноваційного табло (ЄІТ) [European Innovation Scoreboard], що дозволяють, на думку експертів ЄС, об'єктивно оцінити рівень науково-технічного розвитку країн-учасниць Співтовариства. На сьогодні індикатори Європейського інноваційного табло представлені показниками п'яти груп, які відображають різноманітні аспекти інноваційного розвитку країни:

1. Рушійні сили інновацій – індикатори, які відображають стан та структуру інноваційного потенціалу.
2. Створення нових знань – індикатори, які відображають рівні фінансування НДДКР.
3. Інновації та підприємництво – індикатори, які відображають рівні інноваційної активності на підприємствах (фірмах).
4. Застосування – індикатори, які відображають зайнятість та комерційну діяльність в інноваційних секторах.
5. Інтелектуальна власність – індикатори, які відображають патентну активність.

В контексті даного дослідження ми проаналізуємо показники лише двох груп, які нас цікавлять, – це рушійні сили інновацій (потенціал) та можливості реалізації інновацій.

Прогнозні оцінки інноваційного розвитку України за індикаторами Європейського інноваційного табло (табл. 1.7) засвідчують, що за умов проведення цілеспрямованої інноваційної політики, приведення у відповідність до неї підприємницької діяльності, здійснення реальних кроків у напрямку реалізації необхідних структурних змін в економіці, технологічної модернізації виробництва та формування інноваційної культури споживання можна «наздогнати і перегнати» провідні європейські країни.

На жаль, українське суспільство на даному етапі розвитку не може забезпечити більшості населенню повноцінної зайнятості і робочих місць, адекватних їхньому рівню освіти та професійної підготовки. Це робить неможливим формування оптимальної

культури споживання, перш за все, в частині обсягів і структури споживання інноваційних продуктів (товарів і послуг).

Таблиця 1.7

Прогнозні (2020 р.) значення індикаторів Європейського інноваційного табло для України (значення для країн ЄС прийнято за 100%), розраховані за оптимістичним сценарієм [14]

Індикатори	2006	2020
«Вхідні» індикатори – рушійні сили інновацій		
Особи з вищою освітою в галузі технічних та природничих наук серед населення у віці 20–29 років (кількість на 1000 мешканців відповідного віку)	126	100–105%
Особи, що мають закінчену вищу освіту, серед населення у віці 25–64 роки (кількість на 100 мешканців відповідного віку)	78	95–100%
Ступінь використання населенням широкосмугового Інтернету (кількість ліній широкосмугового Інтернету на 100 мешканців)	15	65–70
Особи, що беруть участь у програмах підвищення кваліфікації (навчання), для населення у віці 25–64 років (кількість на 100 мешканців відповідного віку)	–	40–45
Рівень освіти юнацтва (питома вага осіб у віці 20–24 роки, які мають, як мінімум, повну середню спеціальну освіту, серед населення відповідного віку)	86	95–100%
«Вихідні» індикатори – застосування		
Особи, зайняті у високотехнологічних сегментах сектору послуг (% від загальної чисельності робочої сили)	64%	80–85%
Експорт високотехнологічної продукції (% від загального експорту)	7%	40–45%
Продаж нової продукції на ринку (% від загального товарообороту)	54%	60–70%
Продаж нової для фірми промислової продукції, але не нової на ринку (% від загального товарообороту)	–	60–70%
Особи, зайняті у високотехнологічному та середньо-високотехнологічному секторах промисловості (% від загальної чисельності робочої сили)	78%	80–90%

Основне завдання інноваційного підприємництва в Україні повинне полягати в тому, щоб виробляти, «доводити» до конкретних споживачів нові (бажано високотехнологічні) товари (послуги) та отримувати за це матеріальну і моральну винагороду. Інноваційне підприємництво має на увазі використання будь-якої ситуації, щоб отримати з цього вигоду. При цьому успішні підприємці відрізняються тим, що не бояться проблем, а вміють абсолютно несподіваним чином їх вирішувати.

Організаційно-економічні важелі формування інноваційної культури споживання слід розробляти і реалізовувати не тільки на рівні держави, регіонів, а й на рівні окремих корпорацій або корпоративних груп. З метою формування відповідної стратегії поведінки споживача корпоративний сектор іноземних держав виділяє значні кошти на освітні програми та роз'яснювальну роботу про переваги тих чи інших споживчих продуктів, особливо інноваційних, що необхідно запровадити і у вітчизняну практику та суспільну культуру споживання.

Література

1. Соціогуманітарний аспект інноваційно-технологічного розвитку економіки України [Монографія] / За ред. Л.І.Федулової. – К.: Ін-т економ.та прогноз. НАН України, 2007. – 472 с.
2. Шмыргин В.М. Потребности и их влияние на экономику / В.М.Шмыргин. – Одесса, 2008. – 119 с.

3. Райко Д.В. Економічна оцінка споживацької привабливості інноваційних товарів / Д.В Райко // Автореф. дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Харків: НТУ «ХП», 2003. – 19 с.
4. Федулова Л.І. Економіка знань: підручн. [для студ.вищ.навч.закладів] / Л.І.Федулова: НАН України; Ін-т екон.та прогнозув. НАН України. – К., 2009. – 600 с.
5. Шумпетер Йозеф А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В.Старка. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. – 242 с.
6. Петруня Ю., Івашина О. Економічний розвиток в контексті інституційних перетворень. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/iver/2008_1_1/chapters/chapter_1/chapter_1_part_4.pdf
7. Роджерс Еверетт М. Дифузія інновацій / Пер.з англ. В.Старка. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2009. – 591 с.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і гол.ред. В.Т.Бусел. – К., Ірпінь: ВТФ "Перун", 2003. – 1440 с.
9. Бондаренко И.В. Новаторы и инноваторы: бег с препятствиями (часть 1) [Электронный ресурс] / И.В.Бондаренко. – Режим доступа: <http://interim-management.com.ua/innovation-entrepreneurship-venture-business/novator-innovator>
10. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Вид.дім «Академія», 2000. – Т.3. – 951 с.
11. Котельников В. Современное определение потребительской ценности [Электронный ресурс] / В.Котельников. – Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/customer_value.html
12. Захарова Ю.А. Стратегии продвижения товаров [Текст] / Ю.А.Захарова. – М.: Издательство «Дашков и Ко», 2010. – 160 с.
13. Экономика знаний: интернационализация и систематика инноваций [Монография] / Коллектив авторов. – Вильнюс: Литовский инновационный центр, 2013. – 704 с.
14. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів (Проект). – Режим доступу: http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art_id=47920
15. Звіт про конкурентоспроможність регіонів України 2013 / Фонд «Ефективне управління». – К., 2013. – 232 с.

Проблеми детінізації в контексті економічної безпеки України

Радикальні соціальні, політичні та економічні зміни у кожній із країн світу характеризуються активізацією тіньових проявів в економічній діяльності. Не є винятком і трансформаційний процес в постсоціалістичних країнах, в тому числі, і в Україні.

Такий економічний феномен притаманний усім країнам, незалежно від рівня та моделі економічного розвитку. Але, за оцінками експертів, саме в постсоціалістичних країнах тіньовий сектор практично на рівних конкурує з офіційною господарською діяльністю в багатьох галузях економіки.

Суспільна небезпека глобалізації тіньових процесів у сфері фінансово-господарського обороту, вплив на поглиблення економічної кризи, зростання корупції та криміногенного потенціалу у сфері економічних відносин – проблеми загальновідомі. За останні роки процеси тінізації в Україні набули масштабів, які загрожують стабільному розвитку легальної економіки.

Сьогодні, детінізація економіки входить в стратегічні принципи державної політики України, що підтверджує Закон України «Про основи національної безпеки України», відповідно до статті 7 якого, тінізація національної економіки визнана однією із загроз національних інтересів і національної безпеки України в економічній сфері [1].

Масштаби тіньової економічної діяльності істотно впливають на обсяги та структуру ВВП, призводять до спотворення офіційних даних про його величину. Тіньова економіка створює реальну загрозу національній безпеці та демократичному розвитку держави. Високий рівень тінізації економіки вкрай негативно впливає на імідж країни, її конкурентоспроможність, ефективність структурних та інституційних реформ. Тому, тінізація економіки в контексті економічної безпеки України залишається вкрай актуальною проблемою.

Метою дослідження є характеристика процесів детінізації в контексті економічної безпеки України та розробка комплексу заходів, спрямованих на стимулювання детінізації з урахуванням позитивних і негативних результатів її впливу на населення та національну економіку.

Вивченню питань детінізації економіки присвячені праці багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених. Так, серед учених значний внесок у дослідження цього питання зробили: Е. Де Сото, Дж. Д. Сакс, Г. Абадінські, П. Гутманн, Б. Даллаго, А. Базилюк, С. Варналій, А. Засанській, Ї. Мазур, В. Попович, А. Горбунова, Л. Грязнова, Т. Данько, Н. Кузнєцова, А. Мещерякова, С. Окрут, В. Островський, Дж. Пеппер та ін. Незважаючи на велику кількість проведених досліджень, залишається відкритим питання формування комплексу заходів, спрямованих на стимулювання детінізації.

Тенденції розвитку світової економіки свідчать про те, що тіньовий сектор характерний для будь-якої країни, незалежно від типу економічної системи чи рівня розвитку національної економіки. Проте істотним, вирішальним аспектом цієї проблеми можна назвати визначення допустимого рівня тіньової економіки, при якому тіньовий сектор не перешкоджає економічному зростанню країни.

Зростання розмірів тіньової економіки в постсоціалістичних країнах і в усьому світі став викликати стурбованість міжнародного економічного і політичного співтовариства. У дослідженні, проведеному Світовим банком та Університетом Йоганна [2], наводиться рейтинг країн за рівнем тіньової економіки за 1999-2014 рр. В ході дослідження було проаналізовано 162 країни. Результати вибірково представлені на рис. 1.6.

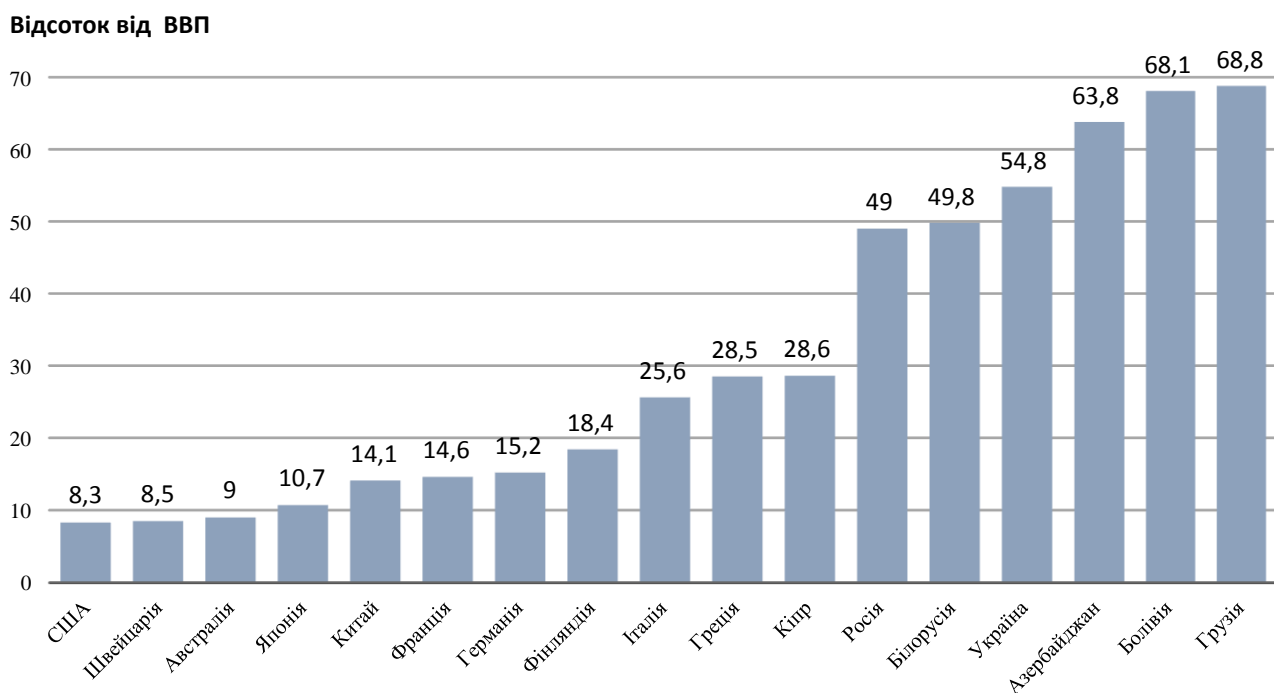


Рис. 1.6. Рейтинг країн за середнім значенням рівня тіньової економіки за 1999-2014 рр.

Дослідження показує, що серед розвинених країн тіньова економіка має найбільші розміри в ряді держав Західної Європи, середні значення – в Японії, Китаї, Франції, мінімальні – США, Швейцарія.

В середньому протягом 1999-2014 років по світу частка тіньової економіки становила близько 34,5%.

Притому спостерігається досить значна диференціація: з одного боку – країни з «тінью» у розмірі 9-10% від ВВП (США, Швейцарія, Австралія), на іншому – Грузія, Болівія, Азербайджан (60-70% від ВВП). Значні показники тіньової економіки мають також Україна, Білорусь і Росія.

На сьогодні обсяги тіньової економіки в Україні навіть за офіційними підрахунками надзвичайно великі (рис. 1.7) [3].



Рис. 1.7. Динаміка рівня ВВП України та рівня тіньової економіки згідно інтегрального показника, в млрд. грн. [4].

Це пов'язано з тим, що, по-перше, економічні та соціальні умови на макро- та мікрорівнях можна точно і правильно оцінити, якщо значна частина основної економічної діяльності не відображена в офіційній статистиці. По-друге, тіньова економічна діяльність призводить до втрати доходів державного бюджету, оскільки суб'єкти тіньової діяльності ухиляються від сплати податків і внесків до фондів пенсійного та соціального страхування. По-третє, поширення такого явища, як тіньова економіка, знижує ефективність функціонування офіційного сектора [5].

Тіньова економіка включає в себе такі види економічної діяльності, які здійснюються поза уваги державних органів. Ці порушення зазвичай поділяються на дві категорії. Перша категорія, яка складає приблизно дві третини тіньового сектора, включає незадекларовану заробітну плату. Така неофіційна робота поширена в сферах будівництва, сільського господарства та побутових послуг. Третина припадає на заниження офіційних результатів ділових операцій для тих сфер діяльності, які пов'язані з розрахунками готівкою. Так, невеликі магазини, бари, таксі показують тільки частину своїх доходів, щоб уникнути значного податкового тягаря.

Таким чином, тіньовий сектор переважно існує завдяки таким основним взаємопов'язаним факторам, як: переважання готівкового розрахунку, відсутність прозорості операцій та недотримання законодавства.

На сьогоднішній день зростання тінізації економіки України обумовлено наступними причинами:

1. Зміни в економіці – інституційні, структурні, що відбуваються в процесі реформ. Прикладом таких змін є поява за незначний проміжок часу великої кількості як малих

підприємств, так і суб'єктів підприємницької діяльності, які не зареєстровані як юридичні особи, що призводить до спотворення їх відображення в реєстрах підприємств. В свою чергу, органи статистики не мають інформацію відносно зміни виду економічної діяльності, в результаті чого утворюються неправильні класифікаційні коди. Зростають випадки зміни назви підприємства, замовчування адреси його місцезнаходження, надання неправдоподібних фінансових звітів (переважно занижені показники діяльності) та ін., що не дозволяє і ускладнює отримання достовірної інформації.

2. Процеси зубожіння, зменшення платоспроможності населення, що спонукає до пошуку шляхів отримання додаткових доходів. Це стосується тієї частини населення, яка отримує дохід у формі заробітної плати та при існуючій системі прибуткового оподаткування позбавлена можливості ухилитися від сплати податків.

3. Недосконалість податкової системи. Надзвичайно високі податкові ставки зумовили приховування доходів суб'єктів господарювання, так як витрати на їх діяльність при існуючих податках перевищують доходи.

4. Недосконалість діяльності інших інституцій, що забезпечують існування і регулювання ринкових відносин.

5. Корупція – не як окреме економічне явище, а як складова тіньової економіки України і одна з основних причин її зростання. У країнах з перехідною економікою, до яких належить і Україна, корупція здатна скоротити надходження до бюджету, оскільки виштовхує підприємства або найприбутковіші сфери їх діяльності за межі офіційної економіки і дає моральні підстави для масового ухилення від сплати податків.

Тіньовий сектор постійно зміцнює зв'язки з легальним сектором економіки, конкурує з ним і витісняє його з найбільших сфер господарювання. Тіньова економіка створює загрозу національній безпеці та розвитку держави, негативно впливає на економіку, політику, управління, соціальну та гуманітарну сфери, громадську свідомість, міжнародні відносини з іншими країнами тощо.

Зокрема, слід виділити наступні ризики з боку тінізації економіки:

1. Високий рівень тінізації фінансових потоків, що впливає на дестабілізацію державного бюджету, знижує потенціал реформування фінансової системи.

2. Ненадійність вітчизняного фондового ринку і страхової інфраструктури, що викликано участю останніх у тіньових схемах.

3. Спотворення механізмів конкуренції внаслідок значних масштабів тінізації діяльності економічних суб'єктів.

4. Значний рівень тінізації фінансових потоків, що негативно позначаються на результативності реформ, спрямованих на поліпшення бізнес-клімату та залучення інвестицій.

4. Неформальна зайнятість і тінізація заробітної плати, які здійснюють негативний вплив на розміри страхових внесків до Пенсійного фонду, фонду соціального страхування та обсяги надходжень до бюджету, що дестабілізують державну фінансову систему.

Оцінити вплив перерахованих факторів на розвиток економіки країни досить складно, але наочно представити систему взаємопов'язаних факторів та їх вплив на економічний розвиток країни можна за допомогою когнітивної карти (рис. 1.8) [5].

Когнітивний підхід до моделювання економічних процесів орієнтований на активізацію інтелектуальних процесів суб'єкта та візуалізації їх у вигляді формальної моделі. Тому розробка методичного підходу до прогнозування впливу тіньової економіки на економічний розвиток країни дозволяє визначити пріоритети у формуванні програмних заходів.

Відбір основних і керуючих факторів впливу тінізації економіки на економічний розвиток країни здійснювався наступним чином: основним фактором був обраний показник «ВВП на душу населення», а керуючими: тіньова економіка, тонізація фінансових потоків,

механізми конкуренції, ненадійність фондового ринку, неформальна зайнятість і тонізація заробітної плати, податки та законодавство.

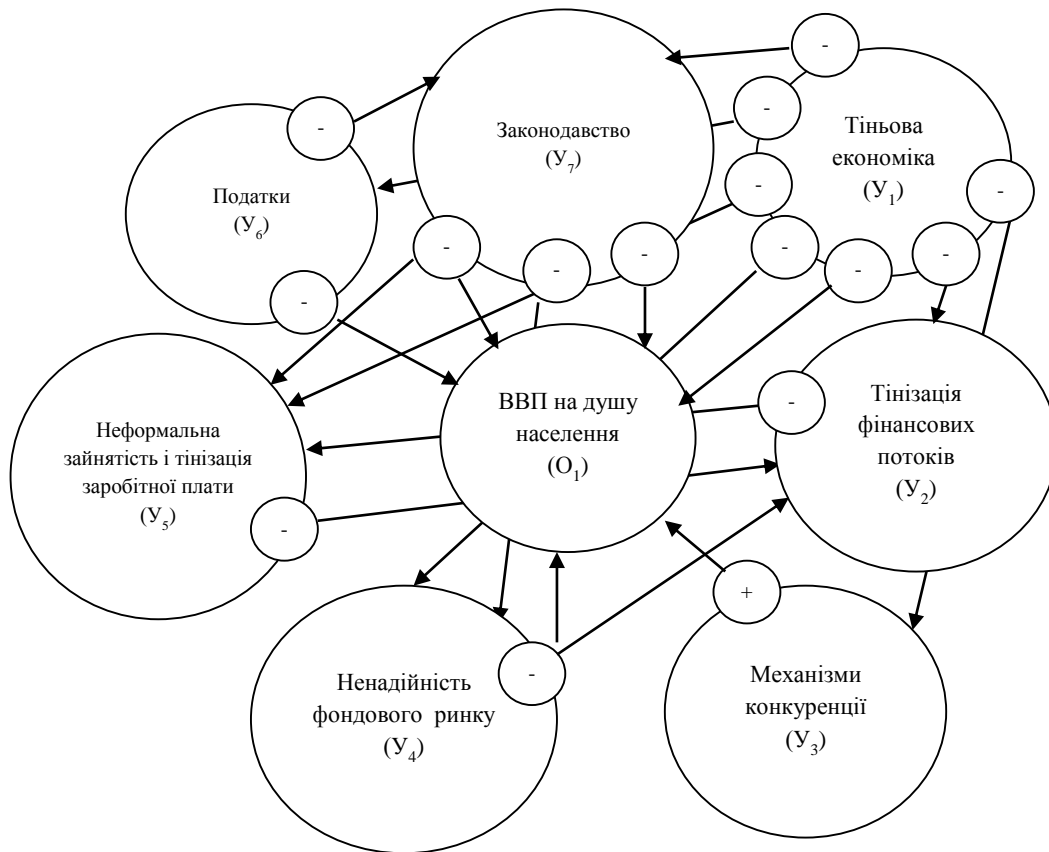


Рис. 1.8. Когнітивна карта факторів тонізації економіки України

Враховуючи зазначені ризики, стратегічними пріоритетами детінізації економіки слід вважати:

- детінізацію фінансових потоків;
- легалізацію ринку праці;
- детінізацію земельних відносин.

Все це вимагає активного впливу держави, зокрема здійснення конкретних заходів щодо детінізації економіки.

Теорія і практика свідчать, детінізація економіки – це цілісна система дій, спрямована передусім на подолання та викорінення причин і передумов тіньових явищ і процесів [6].

Як зазначає З. Варналій, стратегічною метою детінізації економіки має стати істотне зниження рівня тонізації шляхом створення сприятливих умов для залучення тіньових капіталів в легальну економіку та примноження національного багатства [7].

З метою подолання негативних наслідків процесу тонізації економіки України, значного зменшення його рівня, необхідно розробити і реалізувати ряд заходів щодо протидії тонізації. Зокрема, це заходи з детінізації та декриміналізації економіки, запобігання непродуктивному впливу капіталу, захист суб'єктів господарювання від рейдерства і детінізація політичного процесу.

До основних заходів з протидії тонізації доцільно віднести:

1. Заходи щодо детінізації економіки повинні включати: вилучення капіталів некримінального походження, та їх спрямування в інноваційну сферу; введення податкових пільг юридичним особам, що здійснюють інвестування в інноваційний сектор за

фактичними результатами діяльності; зменшення рівня оподаткування фізичних осіб на величину документально підтверджених коштів, витрачених на розвиток людського капіталу (освіта, підвищення кваліфікації тощо); впровадження наявних теоретичних розробок з виявлення напівлегальних фінансово-промислових груп та ліквідації виявлених схем іллегалізації капіталу; обов'язкове обґрунтування джерел грошових коштів при купівлі товарів, вартість яких перевищує заздалегідь визначену суму (житла, земельних ділянок, транспортних засобів і предметів розкоші); залучення до реалізації стратегії легалізації представників міжнародних організацій; впровадження в навчальні плани економічних спеціальностей дисциплін «Тіньова економіка» і «Економічна безпека підприємницької діяльності».

2. Заходи щодо декриміналізації економіки: віднесення до переліку кримінальних злочинів «незаконного збагачення», що передбачено ст. 20 Конвенції ООН проти транснаціональної організованої злочинності; ратифікація Конвенції про корупцію в контексті кримінального права; реформування системи звітності правоохоронних органів відповідно до стандартів розвинутих країн; розробка комплексної теоретико-методичної бази визначення обсягів та протидії кримінальній та тіньовій активності.

3. Заходи щодо запобігання непродуктивному впливу капіталів з України: забезпечення дієвого захисту та державних гарантій прав власників та інвесторів; забезпечення стабільності, прозорості та однозначності норм законодавства у сфері оподаткування та валютного регулювання, покращення інвестиційного та підприємницького клімату; прискорення розвитку фінансових ринків і корпоративного сектора у відповідності з європейськими стандартами; істотне підвищення ефективності боротьби з корупцією та організованою злочинністю, зокрема, у фінансовій сфері.

4. Заходи щодо захисту суб'єктів господарювання від «рейдерства»: створення при Міністерстві внутрішніх справ України відповідного підрозділу боротьби з рейдерством; створення при обласних державних адміністраціях робочих груп для координації діяльності правоохоронних органів і недержавних охоронних структур з економічного та фізичного захисту підприємництва; формування законодавчої та нормативної бази з питань безпеки підприємництва; підвищення рівня покарання за вчинення економічних злочинів; проведення регулярних форумів, присвячених співпраці владних структур та бізнесу, першочергове завдання яких – висвітлення практики захисту підприємництва в Україні від злочинних посягань, рейдерства.

5. Заходи щодо детінізації політичного процесу: моніторинг власності державних службовців та депутатів усіх рівнів шляхом добровільного декларування ними нерухомого майна та фінансових активів; обов'язкового декларування майна та доходів учасників передвиборчих кампаній (кандидатів на виборні посади) до і після виборів; заборона анонімних пожертвувань, внесків іноземних компаній та неприбуткових організацій на користь суб'єктів виборчого процесу; опублікування щорічних фінансових звітів діяльності політичних партій; проведення офіційного та громадського фінансового моніторингу використання виборчих фондів, посилення контрольно-ревізійних заходів за джерелами надходження коштів; посилення контролю за виконанням заборони на здійснення підприємницької діяльності державними службовцями, введення повної майнової відповідальності через механізм конфіскації власності державних службовців, причетних до процесу «відмивання грошей» і розкрадання державного майна та бюджетних коштів; реформування судової влади України.

Реалізація зазначених заходів щодо подальшої детінізації економіки буде не тільки сприяти формуванню повноцінного ринкового середовища, розвитку економіки, процесу демократизації суспільства в цілому, але і забезпеченню відродження та ефективного розвитку вітчизняного підприємництва.

Сучасна глобалізація тіньових криміногенних процесів у сфері міжнародних економічних відносин змушує констатувати, що суб'єкти тіньових відносин об'єднуються в своїй протиправній діяльності оперативніше, ніж державні та міжнародні інститути в колективній розробці теоретико-методологічних основ створення організаційно-правової інфраструктури превентивної протидії розвитку тіньового транснаціонального капіталообороту.

Профілактично-попереджувальна спрямованість організаційно-правової інфраструктури, побудована на основі інтерналізації економічних, організаційно-правових та кримінологічних знань, через призму інтересів і можливостей інститутів ризик-менеджменту, економічної безпеки підприємництва, інформаційно-облікових технологій, податковознавства, фінансово-правових інструментів, трансформованих через елементи економічної кримінології та інші кримінологічні інститути – характерна риса детінізації економіки.

Стимулом детінізації економіки України має стати як продовження широкомасштабної податкової реформи, спрямованої на зниження і вирівнювання податкового тягаря, спрощення податкової системи, посилення податкового контролю за рівнем витрат виробництва, заохочення інвестиційної діяльності та накопичення амортизаційних фондів підприємств, мінімізації витрат на виконання та адміністрування податкового законодавства, так і формування мотиваційного нормативно-правового механізму, що буде метою подальших наукових досліджень.

Література

1. Про основи національної безпеки України : Закон України від 19.06.2003 р. № 964-IV // ВВР України. – 2003. № 52. – С. 5.
2. Friedrich Schneider. Size and Development of the Shadow Economy of 31 European and 5 other OECD Countries from 2003 to 2014: Some New Facts – Johannes Kepler University, 2014. – [Electronic resours]. – Access mode: <http://www.econ.jku.at/schneider>
3. Тіньова економіка в Україні: масштаби та напрями подолання: аналіт. доп. / Т.А. Тищук, Ю.М. Харазішвілі, О.В. Іванов; за заг. ред. Я.А. Жаліла. – К.: НІСД, 2011. – 31 с.
4. Тінізація економіки та шляхи її подолання: Мат-ли засідання «круглого столу». – К.: НІСД, 2003. – 49 с.
5. Кизим Н.А. Программно-целевой подход к государственному управлению социальной напряженностью в регионах страны : монография / Н.А. Кизим, В. В. Узунов. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 204 с.
6. Стельмаш А.О., Цветнова О.В. Детінізація економіки в контексті економічної безпеки України, 2013. – Т.2. – С. 122-125
7. Сенчагов В. Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, самосохранение и развитие (книга четвертая) / Институт экономики РАН. – М.: Финстатинформ, 2002. – 895 с.
8. Варналій З. Детінізація економіки як чинник розвитку підприємництва / З.С. Варналій, З.Б. Живко // Стратегічні пріоритети. – 2013. – № 4. – С. 29-37. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/spa_2013_4_6.pdf
9. Теневая экономика и экономическая преступность: Электрон. Учеб / А. К. Бекряшев, И.П. Белозеров, Н.С. Бекряшева, И.В. Леонов, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://newasp.omskreg.ru/bekryash/contents.htm>. 1
10. Купрещенко Н. Криминализация экономики и экономическая безопасность государства // Аудит и финансовый анализ. 2007. – № 4 – С. 1-17
11. Новиков Д.В. Теневая экономика особых экономически, особенности теневой экономики в условиях ОЭЗ // Российское предпринимательство. – 2010. – №1. – С. 24-30.
12. Попович В. М. Економіко-кримінологічна теорія детінізації економіки : монографія. – Ірпінь : Академія державної податкової служби України, 2001. – 524 с.
13. Маркіна І.А., Проблемы детенизации в контексте экономической безопасности Украины / И.А.Маркіна // Вестник Волгоградского института бизнеса «Бизнес. Образование. Право» – №4 (29) – Волгоград, 2014. – С. 27-32

Реструктуризація промислових підприємств як актуальний елемент розвитку економіки України

Особливістю сучасної ринкової економіки виступає, поза усілякі сумніви, надзвичайно високий темп змін, що відбуваються у техніці і технологіях, потребах і смаках споживачів, самій ринковій ситуації, коли важко передбачити стрибки цін на ресурси або стан конкуренції. В таких умовах відбувається докорінна перебудова процесів виробництва, яке намагається стати як можна більш гнучким для пристосування до темпів змін. Так, якщо деякій зовсім невеликій час тому кращим варіантом виробничих фондів були верстати із числовим програмним управлінням, то сьогодні дійсно універсальним обладнанням для виробництва все стає трьохвимірний принтер, який створює товар/продукт відповідно до закладеної у нього комп'ютерної програми. Жодних фізичних пристосувань виробничих фондів, окрім розробки програмного забезпечення, жодних відходів при виробництві (порівняймо, наприклад із точильним верстатом), максимальна точність розмірів створюваних виробів.

Окрім пристосування до сучасних реалій техніки і технології, в процесі реструктуризації у обов'язковому порядку відбувається докорінна перебудова організаційної структури, системи управління підприємством і нерідко – змінюється організаційно-правова форма власності та/або власник.

Таким чином, реструктуризація виступає неодмінною складовою ринкової системи господарювання як важливіший механізм пристосування підприємства до ринкової ситуації, що швидко змінюється і подальше ускладнення ринкових відносин далі актуалізує важливість розробки теоретичних аспектів методики реструктуризації промислових підприємств.

Вельми актуальними також залишаються практичні аспекти реструктуризації. На двадцять четвертому році незалежності України, на жаль, питання реструктуризації стоїть дуже гостро, адже майже увесь час, що минув з радянського минулого, було витрачено не на перебудову промисловості країни відповідно до ринкових викликів сьогодення, а на розкрадення колишнього державного майна та перерозподіл власності між різними напівкримінальними угрупованнями. Завдяки відсутності цілеспрямованої економічної політики, що мала б за мету відродження виробництва та затвердження його глобальної конкурентоспроможності, Україна опинилася на останніх сходинках світового рейтингу як виробництва, так і споживання, тобто задоволення потреб населення в усіляких благах. Маючи надвисокий ресурсний потенціал, країна до сих пір «пасе задніх» у розмірі ВВП на душу населення та інших показниках макроекономічного розвитку. Безвідповідально перед майбутніми поколіннями розкрадено більшість колишніх промислових гігантів, їх основні фонди розрізані на металобрухт, а кадри втратили свою високу кваліфікацію, знайшовши собі інше місце в житті. Сьогодні перед Україною стоїть важке завдання, або, навіть, виклик. Ми маємо довести, що здатні на вагомій іноді болісній перетворення, які зроблять перелам у розвитку економіки країни, поставлять її на зовсім інші рейки і дозволять розвиватись над швидкими темпами, щоб ще за життя теперішнього покоління досягти рівня розвитку, хоча б наближеного до європейських стандартів. У зв'язку із цим надзвичайно важливим і актуальним виступає питання реструктуризації наявних в країні ресурсів, насамперед промисловості, задля створення потужного і розгалуженого виробничого комплексу, який би зміг виробляти продукцію, затребувану на зовнішніх ринках. Це дозволить наповнити державну скарбницю, підвищити рівень життя і платоспроможного попиту в середині країни і далі розв'язувати інші стратегічні завдання.

Наукові розробки з різних аспектів питання реструктуризації пропонують багато вітчизняних та зарубіжних авторів. Реструктуризація розглядається як на макроекономічному рівні так і на рівні окремого підприємства чи галузі (мікроекономічний

рівень). Окремого розгляду дістали особливості реструктуризації в системах освіти та охорони здоров'я, банківської і податкової системи країни, пенсійної справи, вугільної, фармацевтичної, лісопереробної промисловості, телекомунікаційної сфери, заборгованості підприємств промисловості та житлово-комунального господарства тощо.

Існують різні визначення поняття «реструктуризація», навіть, якщо звузити поле дослідження до розгляду такого його аспекту як реструктуризація підприємства.

Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» наголошує, що під реструктуризацію підприємства розуміється «здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, підвищенню ефективності виробництва та задоволення вимог кредиторів [9]. Специфічна спрямованість Закону обумовлює розгляд реструктуризації з точки зору власності та фінансових зобов'язань, що дещо звужує можливості для використання саме такого визначення в усіх інших ситуаціях, окрім наближення банкрутства підприємства. Така обмеженість Закону пов'язана із ранніми строками його розробки та прийняття. Адже еволюція питань реструктуризації в науковій і практичній діяльності в Україні пройшла чисельні етапи від їх розгляду спочатку як елементу санації до повноцінного розкриття реструктуризації як «процесу комплексної оптимізації системи функціонування підприємства відповідно до умов» [120, с. 56]. Процес еволюції поняття у вітчизняному менеджменті включав розгляд реструктуризації як:

- інструменту приватизації;
- послідовних змін організаційної структури та стилю керівництва на підприємстві;
- докорінну перебудову господарського процесу відповідно до мінливих умов ринку;
- необхідну умову виживання та функціонування підприємства в ринкових умовах.

На фінансовій стороні проблеми реструктуризації, як рушійної сили, що спонукає підприємство до змін, зосереджують увагу такі науковці як Дж. Блек, А.Г. Грязнова, А. Зуб, Р. Кох, В.С. Сергєєва, В.Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ ті ін.

Чернявська Є.І. [21] підкреслює, що «логіка економічних перетворень в Україні в якості реформ, що мають забезпечувати прогресивний розвиток підприємств, становлення підприємства потребують комплексних, системних удосконалень виробничих відносин, удосконалень соціально-економічної форми підприємства, зокрема відносин власності на засоби виробництва та відносин з приводу послуг праці». З цієї точки зору автор зазначає, що в умовах недосконалої конкуренції, яка притаманна сучасним ринковим умовам, саме реструктуризації належить провідна роль у подальшому реформуванні підприємств. Реструктуризація, що була проведена у перші роки незалежності України провадилась на основі положень неокласичної теорії і виявилася вкрай неефективною, адже не враховувала «...важливі елементи соціально-економічної форми підприємства, ...процеси його еволюції, принципів зміни в системі внутрішньофірмових і міжфірмових відносин». Таким чином, реструктуризація 90-х років ХХ століття в Україні призвела до роздержавлення великої кількості підприємств, передачі їх у приватні руки та зростила в країні «олігархат» та вибудувала олігархічну систему розбудови економіки і суспільства, яку на сьогодні складно зруйнувати завдяки опору системи.

Дніпропетровська наукова школа, заснована відомим ще з радянських часів економістом-теоретиком Бень Т.Г., сьогодні під керівництвом Довбні С.Б. так визначає поняття реструктуризації: «реструктуризація – це здійснення комплексу адміністративно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на приведення умов функціонування підприємств у відповідність до мінливих умов ринку і розробленої стратегії розвитку підприємства» [4, с. 39]. Такий підхід дозволяє поєднати в одне ціле спрямованість

змін на досягнення відповідності динамічним зовнішнім ринковим умовам і одночасно – на їх відповідність визначній внутрішній стратегії розвитку підприємства. Такої ж думки дотримується І.В. Височин [7, с.163], додатково наголошуючи на обов'язковій інноваційності здійснюваних перетворень. Р.А.Фатхутдінов також у визначенні реструктуризації об'єднує цілі дотримання стратегії розвитку підприємства та відповідності змінам зовнішніх умов функціонування [19].

Інші науковці також зосереджують увагу на досягненні конкуренто-спроможності компанії на ринку за рахунок постійної адаптації до його вимог та кон'юнктури (А.С. Афонін, В.П. Нестерчук) [2, с. 48], досягненні поточної і довгострокової конкурентоспроможності на основі впровадження інновацій, що дозволяють підприємству адекватно реагувати на ринкові зміни (О.І. Аверина) [1, с. 13], адаптації структурних перетворень до зміни факторів зовнішнього середовища (М.Д. Білик [5], С. Мочерний [14] та О.О. Терещенко [18]) розглядають реструктуризацію як інструмент, що спроможний і покликаний одночасно підвищувати конкурентоспроможність компанії на ринку і покращувати її фінансовий стан.

Ч. Войфел [8], У. Кумм, В. Константинов [11, с. 35] у першу чергу розглядають реструктуризацію як процес злиття/поглинання або навпаки – розділення великих підприємств та створення дочірніх компаній, зосереджуючи увагу більше на фінансовому секторі економіки.

Більш глибоко розглядають внутрішні перетворення фірми у зв'язку із проведення реструктуризації такі науковці як М.П. Бондарь, що акцентує на необхідності досягнення в результаті перетворень підвищення конкурентоспроможності на ринку за рахунок таких змін як підвищення продуктивності праці та зниження витрат виробництва [6], А.Лузін наголошує на необхідності реорганізації трудових відносин, зменшенні рівнів ієрархії в структурі управління компанії, застосуванні таких механізмів як аутсорсінг та спін-офф тощо [12, с. 104].

Квятковська Л.А., Терещенко В.І. [10, с.133] визначають реструктуризацію як «шлях поступових перетворень на різних рівнях управління і організації, який дозволяє підприємству відновити його ефективну діяльність, рентабельність та конкурентоспроможність». Автори зазначають, що реструктуризація «...сприяє формуванню сильних суб'єктів ринкових відносин, здатних не тільки вижити в мінливих умовах ринку але й розвиватися, забезпечуючи зайнятість та збільшуючи доходи».

І.І. Мазур та В.Д. Шапіро зазначають, що реструктуризація є основним і, можливо, єдиним засобом реформування підприємства [13].

Отже, не зважаючи на деякі відмінності у трактуванні поняття реструктуризації, усі науковці сходяться на думці, що без цих процесів не можливе виживання підприємства у ринкових умовах.

Узагальнюючі сформовані на сьогодні підходи щодо розуміння поняття «реструктуризація», на наш погляд найбільш доцільно наступне визначення реструктуризації на мікроекономічному рівні (рівні підприємства). Реструктуризація підприємства – це трансформація елементів бізнес-структури та існуючих між ними зв'язків як цілісної системи для її цілеспрямованої трансформації з урахуванням змін зовнішнього середовища в межах визначеної стратегії розвитку через удосконалення систем управління персоналом, маркетинговою, операційною, фінансовою, інвестиційною, інноваційною діяльністю. Таким чином, реструктуризація підприємства може бути виключно комплексним заходом, що стосується змін усіх складових підприємства як складної багаторівневої та багатоелементної системи.

Передумовами здійснення реструктуризації підприємства концентрують-ся у п'яти основних сферах (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Передумови здійснення реструктуризації підприємства
[Авторська розробка]

Отже, здійснення реструктуризації потрібно в умовах, коли підприємство відчуває проблеми із позицією на ринку, якістю продукції, конкурентоспроможністю виробництва/продукції, що виробляється, має недостатню інвестиційну привабливість, або незадовільний техніко-технологічний або фінансовий стан.

Дослідники визначають значне коло завдань, яке вирішують керівники підприємств під час здійснення реструктуризації. Це, зокрема, наступні:

- збільшення гнучкості підприємства як елемента ринкового середовища та підвищення його адаптивності до змін, що там відбуваються;
- пошук і реалізація нових ринкових можливостей;
- підтримка зайнятості наявного персоналу, з акцентом на збереженні кваліфікованих кадрів та створенні, за можливості, нових робочих місць;
- збільшення обсягів випуску продукції та розширення її ефективного асортименту;
- підвищення рівня якості продукції;
- розширення спектру супутніх товарів та послуг, що надаються споживачам;
- визначення вузьких місць виробництва та реалізації продукції, підвищення ефективності їх функціонування;
- визначення збиткових підрозділів підприємства (бізнесу), виведення їх на прибутковий рівень роботи, за неможливості – продаж або ліквідація;
- дозавантаження виробничих потужностей, що простоюють за рахунок знаходження нових ринків збуту та замовників;
- підвищення рівня сприймання інновацій на підприємстві;
- підвищення інвестиційної привабливості;
- формування на підприємстві механізму, спроможного до самоорганізації та саморозвитку.

На наш погляд, усі ці завдання можуть бути об'єднані в межах єдиної комплексної цілі – збільшення вартості підприємства у довгостроковому періоді. Якщо абстрагуватись від зовнішньої складової процесу реструктуризації, що може полягати у зміні власника та форми власності, то будь-яка реструктуризація є комплексом внутрішніх перетворень, що стосуються усіх аспектів діяльності підприємства і відбуваються під впливом чинників ринкового середовища, державного регулювання та випадкових подій (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Реструктуризація підприємства як багатоеlementний процес внутрішніх перетворень під впливом зовнішніх чинників [Авторська розробка]

Як вказано на схемі, із-зовні на підприємство здійснює вплив не тільки зовнішнє середовище, але і випадкові події, про які згадує ще М.Портер [15] та держава, яка може для сприяння реформам на рівні підприємства зробити два великі кроки [16]:

1. На макроекономічному рівні сформувати відповідну нормативну базу, розвинути інфраструктуру, створити організаційну та методичну основу реструктуризації підприємств.
2. На мікроекономічному рівні здійснювати економічні реформи та окремі підтримуючі заходи для розвитку підприємств стратегічних та перспективних галузей.

Об'єднуючі можливі варіанти розвитку подій для підприємства, можна виділити такі стратегічні альтернативи реструктуризації (рис. 1.11). Як було згадано вище, усі вони мають за кінцеву мету збільшення вартості підприємства/бізнесу для власника. Навіть, ліквідуючи його, власник намагається отримати більше вигід, а ніж він мав від володіння таким підприємством.

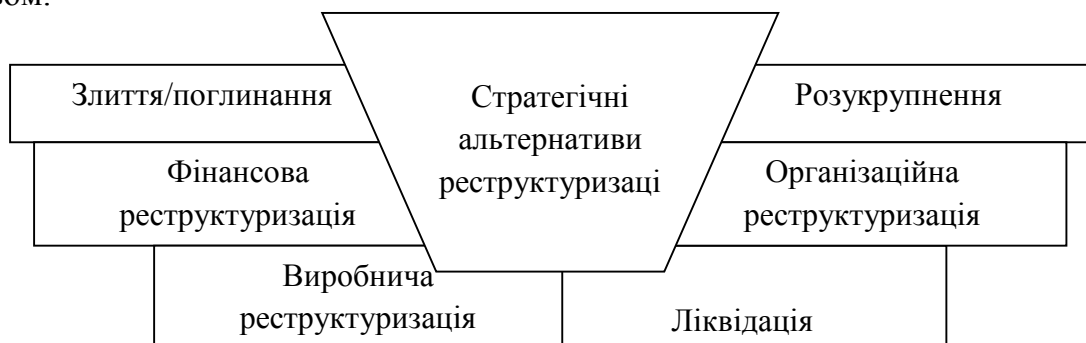


Рис. 1.11. Стратегічні альтернативи реструктуризації [Авторська розробка]

Увесь цикл існування підприємства, якщо вважати, що менеджмент має за мету приведення керованої системи у бажаний (цільовий) стан, можна розглядати в площині, що визначена двомірною системою координат – «розвиток-згортання». При такому підході місце реструктуризації у життєвому циклі підприємства може бути визначено так, як це показано на рис. 1.12.

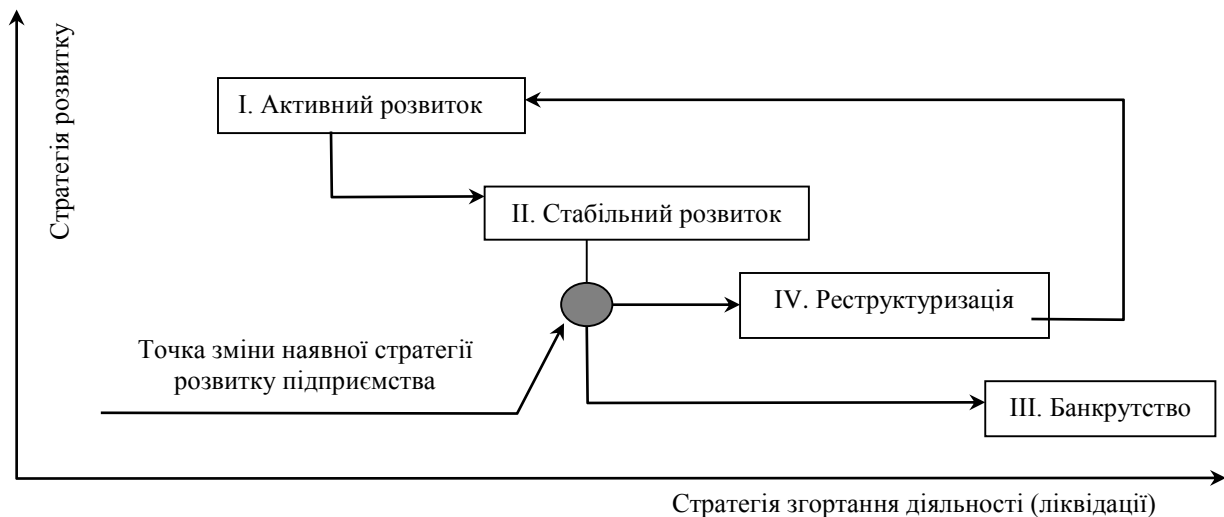


Рис. 1.12. Місце реструктуризації у життєвому циклі підприємства [3, с. 46-47]

Якщо найбільш позитивний стан розвитку справ на підприємстві (стан I – «Активний розвиток») характеризується переважанням стратегії розвитку над стратегією згорання, то заспокоєння, що виникає в результаті задоволення досягнутими позиціями на ринку й економічними і фінансовими показниками діяльності, провокує рух у бік скорочення тенденцій розвитку і згорання діяльності по різних аспектах. Це призводить до поступового переміщення підприємства у стан II – «Стабільний розвиток». Тут усе поки що достатньо оптимістично для підприємства: воно має стабільну позицію на ринку, відбувається розширення високорентабельних виробництв разом із скороченням низькорентабельних. Проте, збільшення відносної частки стратегій згорання діяльності у загальній стратегії підприємства, призводить до поступового зсування у бік третього етапу розвитку – «Банкрутства» і від кваліфікації, досвідченості, майстерності і, навіть, вдачі керівництва, залежить чи вдасться вчасно провести перетворення необхідні для повернення до активного етапу розвитку, тобто здійснити реструктуризацію. Етап IV «Реструктуризація» переважно здійснюється тоді, коли питома вага стратегій згорання діяльності суттєво переважає частку стратегій розвитку.

Етап стабільного розвитку з позиції визначення життєвого циклу підприємства також може бути названий як етап зрілості. Характеристики стану підприємства, притаманні цьому етапу свідчать саме на користь необхідності внесення суттєвих змін у його діяльність шляхом здійснення реструктуризації. Зокрема, це такі чинники як:

- стагнація, що стає все більш зрозумілою і зумовлені цим фактом прямування до кризового стану як негативна тенденція та підвищена чутливість до сприйняття інновацій як риса позитивною;
- стабілізація та поступове зменшення попиту на продукцію підприємства на ринку;
- криза формалізації діяльності;
- поява у топ-менеджменту думок про більш глобальні цілі та призначення підприємства;
- розв'язання проблеми унікальності та адаптивності шляхом здійснення необхідних змін у продукції та діяльності;
- адаптація впливу на навколишнє середовище вимогам законодавства;
- консервативність менеджменту та передбачуваність реакційна зміни в оточуючому середовищі;
- формування та поглиблення так званих «організаційних патологій», які стають непереборними проблемами зростання підприємства та не можуть бути вирішені іншими шляхами аніж реструктуризація.

В залежності від масштабі цілей, що ставить перед собою керівництво підприємства замислюючи реструктуризацію, вона може мати оперативний чи стратегічний характер [16]. Оперативна реструктуризація носить частковий характер, адже не стосується усіх аспектів діяльності підприємства, реалізується у короткостроковий період часу і має забезпечити поліпшення результатів діяльності і ліквідність підприємства. Стратегічна реструктуризація неодмінно пов'язана із визначенням нової ринкової стратегії підприємства, націленої на досягненні довгострокової конкурентоспроможності та підпорядкуванні усіх наявних структур і процесів досягненню визначених у межах реалізації стратегії цілей.

Незважаючи на те, що реструктуризація як процес відбувається у ринковому середовищі постійно, адже усі підприємства знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, у кризові періоди докорінної перебудови діяльності потребує більша кількість підприємств одночасно і більшої ваги у формуванні цих тенденцій набувають саме чинники зовнішнього характеру. І вже потім, під їх впливом формується незадовільна внутрішня ситуація на підприємстві, що призводить до запуску механізмів реструктуризації.

Оскільки найбільшій перебудови економіка України відчувала у 1990-ті роки, нами було зроблено спробу виокремити основні причини реструктуризації українських підприємств у 90-ті роки та у 2015 році, як у періодах часу, коли в економіці складалася унікальна ситуація докорінних змін (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Основні причини реструктуризації українських підприємств у 90-ті рр. і в 2015р

Ключові причини реструктуризації	
1990-ті роки	2015 рік
Наявність специфічних проблем, що з'явилися як наслідок адміністративно-планового господарства: - розрив виробничо-господарських зв'язків; - втрата багатьох ринків збуту; - криза неплатежів; - брак оборотних коштів; - широке розповсюдження бартерних операцій; - розкрадання виробничого обладнання; - здача виробничих площ в оренду комерційним структурам тощо.	Наявність специфічних проблем, які з'явилися у наслідок наскрізної корумпованості влади в країні: - створення в країні олігархічної системи економіки, де багатства створюються не великій кількості ресурсопоглинаючих підприємств і розподіляються між невеликою кількістю олігархів; - створення потужних корупційних схем по розкраданню доходів держаних підприємств; - створення потужних корупційних схем по виведенню фінансових потоків з під оподаткування; - брак фінансових коштів та поява великих боргів внаслідок обвалу курсу національної валюти; - розрив виробничо-господарських зв'язків із Російською Федерацією внаслідок її воєнної агресії.
Відсутність у наявного керівництва як навичок управління в ринкових умовах так і зацікавленості у розвитку діяльності підприємств.	Відсутність у наявного керівництва зацікавленості у розвитку діяльності підприємств в очікуванні змін у законодавстві, політичній і ринковій ситуації, курсоутворенні і т.і.
Наявність серйозних правових і адмінпроблем у функціонуванні.	Наявність серйозних правових та адміністративних проблем у функціонуванні.
Значна обтяженість підприємств об'єктами соціальної інфраструктури й іншими неприбутковими об'єктами	Значна обтяженість підприємств податковим тягарем, скорочення ринкового попиту внаслідок зменшення купівельної спроможності населення.
Відсутність волі до цілеспрямованого макро- та мікроекономічного розвитку у вищого керівництва країни.	Відсутність волі до цілеспрямованого макро- та мікроекономічного розвитку у вищого керівництва країни або чиновників, що забезпечують передачу «сигналів» на проміжних ланках.
Достатньо несприятливі зовнішньоекономічні умови для розвитку економіки країни.	Виключно несприятливі зовнішні умови, пов'язані із російською агресією на Сході України та анексією Криму.

[Авторська розробка]

Таким чином, якщо у 1990-ті (пострадянські) роки основною причиною, що спонукала підприємства до проведення реструктуризації стала наявність наслідків адміністративно-господарської системи управління в економіці і бажання них позбутись, то у 2015 році основною причиною стала необхідність позбавлення економіки України від олігархічного устрою та корупційних схем. Додатковим тягарем, безумовно, стало зовнішнє військове втручання.

В таких умовах весь бізнес України має пройти певне «очищення» і шляхом докорінної стратегічної реструктуризації перейти на рівень, набагато вищий за той, що існував до цього.

З одного боку – це велика проблема і навантаження на суспільство, з іншого – єдиний спосіб отримання швидких змін на краще і перехід до принципового вищого рівня економічного розвитку, порівняного з європейським. Виконання завдання докорінної реструктуризації усіх сфер діяльності повинно відбуватись в контексті дотримання певних принципів ринкової економіки, ключовими з яких є [16, с. 83]:

- закріплення інституту приватної власності і права особи на її передачу іншому власнику на договірних засадах або у спадок. Дотримання цього принципу формує умови і стимулює до розвитку підприємницької активності у суспільстві, завдяки тому, що людина бачить сенс і певний власний інтерес у своїй активності;
- розміщення і перерозподіл ресурсів в економіці на основі споживчого попиту, на відміну від ситуації диктату монополії. Тільки це дозволяє наблизити використання ресурсів до максимально можливої за даного рівня розвитку суспільства ефективності;
- організація виробництва виключно в умовах невизначеності та виникнення попиту, що спричиняє певні ризики, але захищає ринок від перенасичення неліквідними товарами і, відповідно, – від неефективного використання обмежених ресурсів;
- конкуренція великої кількості продавців (виробників) і споживачів – ключовий принцип, що вмикає дію смітівської «невидимої руки» ринку;
- вільне входження учасників у конкурентну боротьбу, що саме створює можливість для формування вільного конкурентного ринку;
- розвиток будь-якого бізнесу до рівня, що стримується не політичною чи торговельною потужністю, а реальною економікою та рівнем розвитку технології. Це знову ж таки, гальмує і, нарешті, зупиняє марнотратство, неприпустиме в сучасних умовах;
- застосування ціни як головного і єдиного арбітра, що вирішує питання розподілу ресурсів в економіці.

Лише використання усіх вказаних принципів та закладення їх у основу реструктуризаційних процесів сьогодення дозволить Україні вийти на пристойні позиції у світовій економіці. Адже лише економічне закріплення політичних перетворень спроможне довести їх доцільність.

Сьогодні не можна казати про ринок вільної конкуренції, адже усі його ланки і складові частини певною мірою монополізовані та/або регулюються державними інструментами. Звідси витікає певна обмеженість ринку у саморегулюванні та певні обов'язки держави щодо вірного спрямування розвитку національної економіки. Для того, щоб державне регулювання мало позитивний вплив на розвиток економіки та демонструвало достатній рівень ефективності, є необхідність у визначенні кола сфер та галузей економіки, що підпадають під таке регулювання, а які – повинні бути захищені від державного втручання та розвиватись переважно під впливом ринкових важелів.

При визначенні необхідного ступеня державного регулювання процесів реструктуризації на підприємствах тієї чи іншої галузі мають бути враховані як чинник

стратегічної важливості виробництва для розвитку економіки країни, так і чинники особливостей функціонування підприємств галузі, зокрема такі як:

- тривалість життєвого циклу продукції та підприємства;
- часовий проміжок виникнення техніко-технологічних змін у галузі;
- можливості щодо універсализації обладнання, використовуваного у виробництві;
- можливості впровадження нових схем у керування підприємством;
- ступінь адаптованості організаційної структури підприємства тощо.

Важливою складовою актуалізації процесів реструктуризації української економіки має стати перенесення акцентів з традиційного підходу до здійснення цього процесу на проектний, а у кінцевому підсумку – позитивний підхід. Беззаперечна перевага позитивного підходу у сучасних умовах витікає із аналізу складових елементів підходів (табл. 1.9).

Перехід до переважно позитивного підходу дозволить підприємству при здійсненні реструктуризації прискорити динаміку позитивних змін та спрямувати результати на розв’язання проблем розвитку, а не поточних проблем. Відповідно, зростає пристосовуваність підприємства до мінливих умов ринку, його адаптивність.

Але застосування позитивного підходу можливе виключно в умовах високого рівня підготовки топ-менеджменту підприємства, спроможного зацікавити увесь трудовий колектив у перспективах реструктуризації та залучити його до конструктивних дій на високій хвилі ентузіазму.

Таким чином, реструктуризація виявляється на сьогодні найбільш актуальним важелем розвитку економіки України та необхідним механізмом здійснення перетворень на усіх рівнях.

Таблиця 1.9

Порівняльний аналіз традиційного, проектного та позитивного підходів до реструктуризації підприємства

Традиційний підхід	Проектний підхід	Позитивний підхід
Пошук проблеми	Пошук напрямків розвитку	Пошук перспективних досягнень
Посилення слабких ланок підприємства	Посилення перспективних ланок підприємства	Посилення сильних ланок підприємства
Орієнтування на реальні досягнення та наявні ресурси підприємства	Орієнтування на вигоди від реалізації групи скоординованих проектів	Орієнтування на поки що не реалізований потенціал підприємства
Розуміння і врахування обмеженості у можливостях людей	Використання ефекту синергії. Що виникає у процесі співпраці	Віра у безмежні можливості людини
Мінімізація ризиків	Оцінка і врахування ризиків	Інституціоналізація ризиків
Базування на результатах аналізу	Базування на результатах проектних розрахунків	Розрахунок на віру та ентузіазм людей
Намагання зробити усе можливе	Намагання зробити неможливе можливим	Намагання досягти навіть неможливого
Чітке бачення обмежень та перешкод	Моделювання обмежень та перешкод	Заперечення нездоланності перешкод та пошук неординарних рішень

Джерело [17]

Критичний розгляд існуючих підходів до розуміння процесів реструктуризації дозволив нам сформулювати наступне визначення цього поняття нарівні підприємства. Реструктуризація підприємства – це трансформація елементів бізнес-структури та існуючих між ними зв’язків як цілісної системи для її цілеспрямованої трансформації з урахуванням змін зовнішнього середовища в межах визначеної стратегії розвитку через удосконалення

систем управління персоналом, маркетинговою, операційною, фінансовою, інвестиційною, інноваційною діяльністю. Таким чином, реструктуризація підприємства може бути виключно комплексним заходом, що стосується змін усіх складових підприємства як складної багаторівневої та багатоелементної системи.

Усі різноманітні завдання реструктуризації можуть бути об'єднані в межах єдиної комплексної цілі – збільшення вартості підприємства у довгостроковому періоді. Проведення реструктуризації стає необхідним на підприємстві, що досягло стадії зрілості, яку деякі науковці ще називають етапом стабільного розвитку.

Реструктуризація потребує державного регулювання, ступінь активності якого має бути визначений в залежності від галузевої приналежності підприємства, та особливостей його функціонування, що склалися завдяки цьому.

Прискорення динаміки позитивних змін та спрямування результатів ї на розв'язання проблем розвитку підприємства, а не поточних проблем можливо шляхом застосування позитивного підходу до реструктуризації.

Література

1. Аверина О.И., Леткина М.В. Оценка методических подходов к анализу деловой активности. Совершенствование системы бухгалтерского учета, анализа и аудита в условиях инновационных преобразований в экономике региона. Материалы Всероссийской научно-практической конференции 18-21 октября. Саранск, изд-во мордовского университета, 2011. С.10-16
2. Афонін А. С. Технологія реструктуризації підприємства : навч. посібник / А. С. Афонін, В. П. Нестерчук. – К. : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менедж. і бізнесу, 2002. – 72 с.
3. Баринов В.А. Антикризисное управление Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. (ГРИФ). – М., ФБК-ПРЕСС. – 2005. – 488 с.
4. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Проблемы и предпосылки эффективной реструктуризации предприятий // Экономика Украины. – 2000. – № 8. – С.37-42
5. Білик М.Д. Управління фінансами державних підприємств / М.Д.Білик. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 1999. – 312 с.
6. Бондарь Н.П. и др. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика. – СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 1999. – 416 с.
7. Височин І.В. Реструктуризація підприємства як економічна категорія // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 75. – Донецьк, ДонНТУ, 2004. – С. 160-165
8. Войфел Ч. Энциклопедия банковского дела и финансов [Текст] / Вулфел Чарльз Дж. — М.: Корпорация «Федоров», 2003. – 1584 с.
9. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>
10. Квятковська Л.А., Терещенко В.І. [Реструктуризація як засіб забезпечення виживання і розвитку підприємства / Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – № 5 (40). – 2006. – С. 132-135
11. Кумм У. Кризис как шанс будущего успеха [Текст] : [О реструктуризации украинской экономики] / Кумм У., Константинов В. //Компаньон. – 1998. – № 7. – С. 32-39
12. Лузин А., Ляпунов С. Новый подход к реструктурированию российских предприятий. // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №2. - С. 103-104
13. Мазур І.І. Реструктуризація підприємств і компаній / І.І. Мазур, В.Д. Шапіро та ін Довідковий посібник / За ред. І.І. Мазур.– М.: Вища школа, 2000.
14. Мочерний С.В. Реструктуризація економіки / С. В. Мочерний, І. І. Тігіпко. – Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3. / Редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002

15. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
16. Семенченко Н.В. Генеза реструктуризації підприємств в умовах глобалізації / Дисертація на здобуття звання доктора економічних наук, Київ, 2011.
17. Серочудинов Е.С. Формирование механизма реструктуризации в процессе эволюции организации / Российское предпринимательство, 2008. – № 8. – Вып 2 (96). – С. 15-21
18. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств: Підручник / О.О.Терещенко. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2009. – 552 с.
19. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. 3-е изд., перераб. И доп. М.: Маркет ДС, 2008. – 432 с.
20. Ченаш В.С. Економічні основи процесу реструктуризації підприємств / № 5 (10). – 2013. – С. 55-61
21. Чернявська Є.І. Реструктуризація підприємства: політекономічні аспекти. – Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, Донецьк, 2009 – 36 с.

Врахування національних культурних особливостей в системі оцінки середовища зарубіжних ринків

Світовий досвід функціонування суб'єктів міжнародного підприємництва демонструє чимало «помилочок» діяльності в багатонаціональному середовищі, обумовлених культурними розбіжностями.

Операції підприємств-виробників на глобальних ринках вимагають прийняття ряду специфічних рішень: постачальники мають визначити ринки країн, які вони будуть обслуговувати, методи проникнення на кожний з ринків, можливості адаптації товарів до локальних особливостей, встановлення зв'язків з представниками національного бізнесу. Такого характеру рішення необхідно приймати з огляду на національне законодавство кожної з країн, прийняті в цих країнах стилі ведення переговорів, вимоги до процесу купівлі-продажу, систему взаємних обов'язків і розподіл власності, національні моделі споживання. Разом взяті такі особливості і визначають національну культуру поведінки економічних агентів країни, яка відбивається на реалізації всіх функцій маркетингового менеджменту в міжнародному бізнесі компанії.

Ускладнення форм міжнародного бізнесу (стратегій входження до кроскультурного середовища) і зіткнення з якісно новим рівнем конкурентної боротьби (ускладненням конкурентної стратегії) вимагає від менеджменту чіткого бачення адаптації стратегії організації до «культурного менталітету» ринку.

Що саме являє собою культурне середовище і які воно містить складові є принциповим питанням в сфері міжнародного підприємництва. Фахівці, що усвідомлюють значення конкретики у визначенні культури для формування комплексу маркетингу, надають чітке її тлумачення в аспекті міжнародного бізнесу. Проте погляди науковців мають розбіжності щодо складових культури, які ними розглядаються в аспекті впливу на міжнародний бізнес. Культура – складне поняття, яке включає знання, віру, мистецтво, мораль, закони, звичаї та будь-які інші здібності та звички, які набуваються людиною як членом суспільства [1, с.39]. Під культурою розуміють домінуючу в суспільстві систему цінностей, вірувань, звичаїв і установок. Культура – це набуті знання, які використовуються людьми для пояснення досвіду і загальної суспільної поведінки; ці знання формують цінності, створюють позиції і впливають на поведінку [2, с. 89].

Ширший погляд на культуру демонструють М.І.Перцовський, І.О.Спірі-донов, С.В.Барсукова. Вони вважають, що норми поведінки людей, їх цінності, ідеї, погляди та відносини входять до поняття «культура» і є абстрактним компонентом цього поняття. Культура включає також і матеріальні цінності [3, с.56-62].

В міжнародному підприємстві, на наш погляд, найбільш практичним є саме таке розуміння культури, яка поєднує її матеріальні і нематеріальні форми прояву (рис. 1.13). З усієї сукупності складових культури до групи матеріальних доцільно було б віднести ті з них, які ототожнюються з інституційно оформленими системами права і знань, юридично закріпленим політичним та економічним устроєм країни, і які зумовлені досягненнями в розвитку виробничих сил суспільства, але внаслідок впливу на них абстрактних компонентів культури. Критеріальні ознаки поділу культури на матеріальні й нематеріальні компоненти з метою їх подальшого практичного застосування в міжнародному маркетингу закладено в таких визначеннях.

Матеріальні компоненти культури – це такі її складові, що інституційно оформлені системою права, юридично закріплені й зумовлені розвитком виробничих сил суспільства, але які зазнали прямого чи опосередкованого впливу абстрактних компонентів культури.

Відповідно, нематеріальні складові культури – це її абстрактні компоненти, які в більшому ступені впливають на матеріальні цінності культури, аніж змінюються під впливом останніх; представляють собою норми морального життя суспільства, а також соціальні правила життєдіяльності й поведінки людей.

Необхідно зазначити, що такий погляд на культуру не обмежується тільки розглядом впливу на зарубіжну діяльність підприємства та його маркетингові програми таких елементів культури, як релігійна орієнтація, кольорові уподобання, вербальна мова, ставлення людей до самих себе, до природи, суспільства та багатьох інших. Треба формувати у персоналу організації здатність бачити або відчувати прояви культури і в матеріальних її складових, що, можливо дається важче. Тим більше, що, на наш погляд, матеріальні компоненти культури більше впливають на зарубіжний бізнес, що зумовлено процесом глобалізації, який характеризується зростанням взаємозв'язку національних економік, національних політичних, соціальних систем, національних культур і навколишнього середовища.

Наслідки впливу зазначених форм культури на формування закономірностей споживання (рис. 1.13) відображено за принципом пріоритетності їх впливу на формування національних стереотипів споживання, хоча на практиці вони щільно взаємодіють і спричиняють той чи інший результат, характерний саме для цієї національної культури. Наприклад, компанія Unilever була вимушена на деякий час залишити один із своїх зарубіжних ринків, коли було з'ясовано, на жаль, зі збитками, що французи віддають перевагу свіжим продуктам на противагу свіжозамороженим (в тому числі фруктам і овочам). Скоріш за все, сполучення декількох факторів, одні з яких належать до елементів матеріальної культури і зумовлюють високий матеріальний добробут, а інші – до культури нематеріальної, і пов'язані зі ставленням французів до самих себе та «якості свого життя», призвели до такого результату зарубіжної діяльності Unilever.

Даний приклад, скоріш за все, демонструє помилку етноцентричної орієнтації міжнародного маркетингу компанії Unilever, яка більше відповідає концепції масового маркетингу, що і спричинило такі помилки. Етноцентричний та поліцентричний стилі маркетингу більше спрямовані на індивідуалізацію попиту з урахуванням саме національних культурних особливостей як споживацького, так і ділового ринків. І «коштують» ці стилі підприємствам дорожче.

Загалом, висока вартість входження до ринків вимагає зваженого підходу до формування стратегії міжнародної економічної діяльності, яка дозволить ефективно конкурувати як із зарубіжними агентами, так і вітчизняними, добре обізнаними з усіма аспектами прояву культури національного ринку. Через це суб'єктам міжнародної економічної діяльності, що мають потужний (або достатній в умовах певного конкурентного середовища) експортний потенціал чи потенціал інвестиційної діяльності за кордоном, доводиться пропонувати комплекс пропозицій замість окремих дій. Такий комплекс, що

відповідає ідеї С.Ронена, виголошеної в 1986 р. і названої «пакетом розвитку», вміщує повне ресурсне забезпечення бізнесу капіталом, персоналом, інформаційними технологіями, нематеріальними активами. Ці ресурси складають матеріальну основу організації й реалізації досконалого, самодостатнього (в певних географічних масштабах) процесу міжнародного бізнесу [2, с. 38-39]. «Пакет розвитку» передбачає, що організація має запропонувати на відібраних за економічними і політико-правовими критеріями цільових зарубіжних ринках капітал, технології, інформацію, кваліфікацію і компетентність персоналу, рекламу і консалтингову підтримку, збутову мережу. Вони мають гармонувати з соціально-культурним середовищем цих ринків і не призводити до конфлікту форми і вмісту зарубіжного бізнесу організації (рис. 1.14).

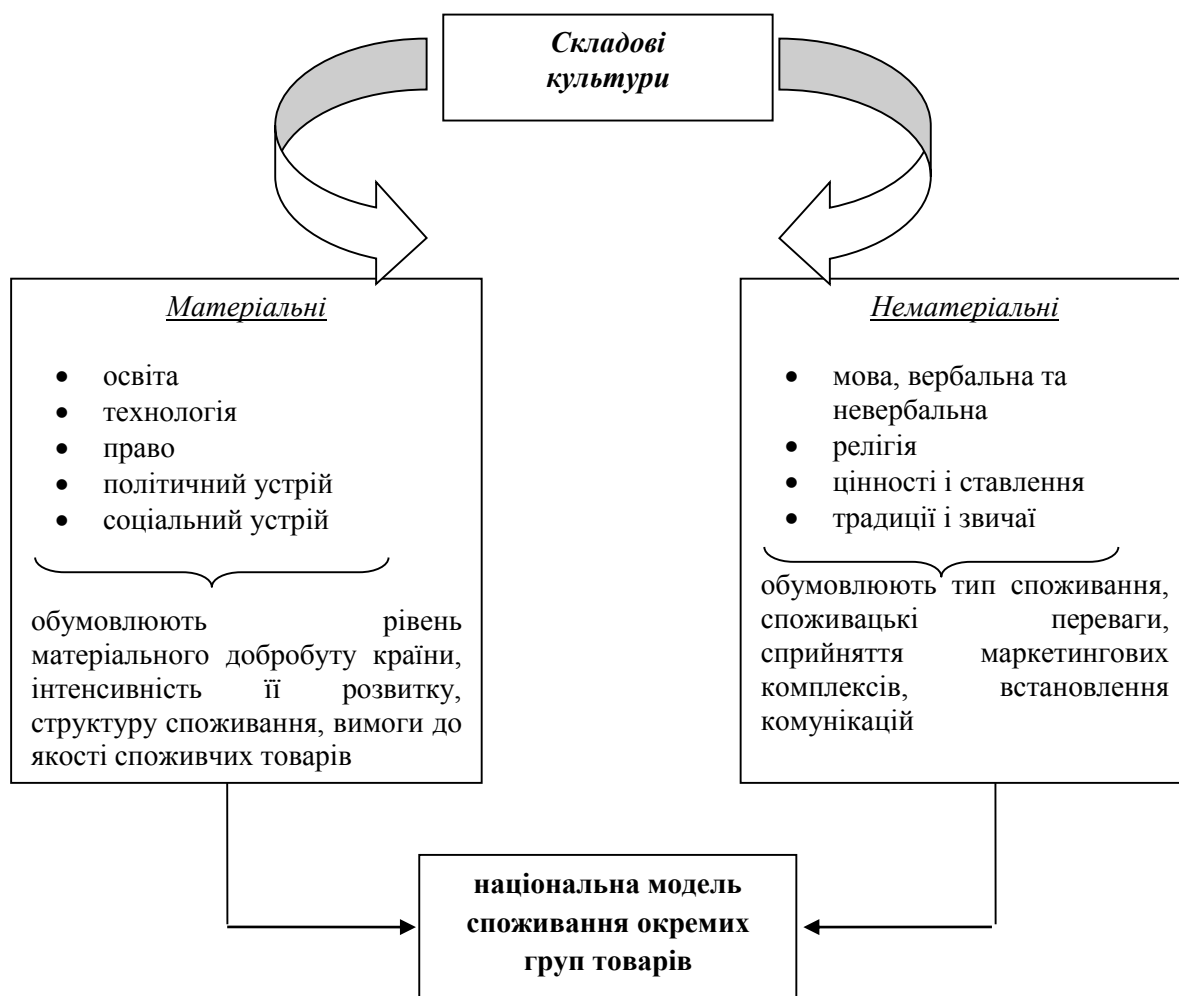


Рис. 1.13. Характер впливу складових культури на формування національних моделей споживання

Сполучення одних і тих самих елементів духовної культури національних споживачів з елементами матеріальної культури різного рівня розвитку (наприклад, II та III рівні технологічного укладу національних економік) обумовлюватиме як структурні, так і якісні та, відповідно, вартісні зміни в «пакетах розвитку» організацій. Наприклад, придбання зарубіжним споживачем технічної продукції за умов одночасного одержання консалтингової підтримки з боку постачальників вимагатиме розробки відповідної політики надання таких послуг. Значною помилкою буде ігнорувати складнощі міжкультурних комунікацій (зарубіжний виробник - національний споживач) і не врахувати їх під час формування «пакету». Відповідно постає задача адаптації функції управління персоналом, який залучатиметься до надання консалтингових послуг. Вимагатиме адаптації й функція контролю за діяльністю підрозділу, спеціалізованого на даних послугах і розташованого на

території зарубіжної країни. А от, наприклад, виявлення певних неподоланих культурних бар'єрів, пов'язаних з такою складовою як освіта або технологія, стануть аргументами на користь «звуження пакету», що загалом дозволить їх уникнути.

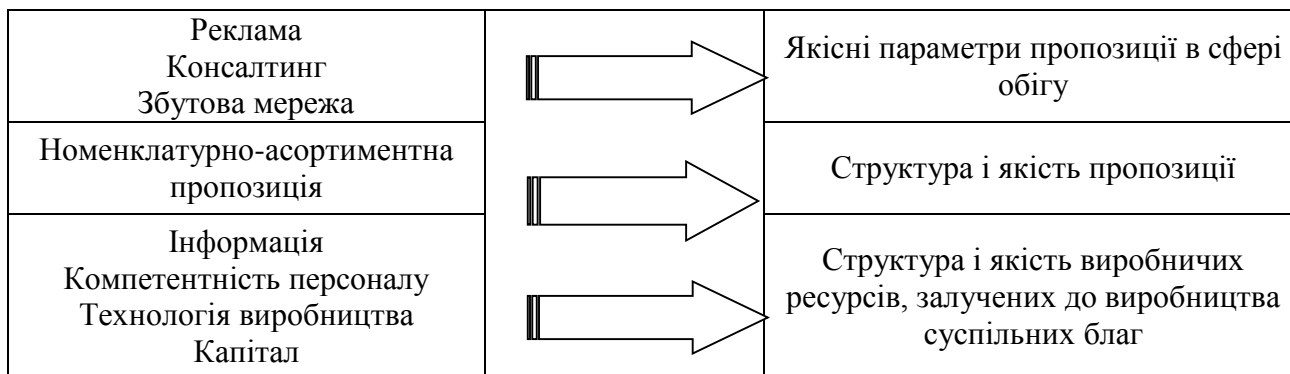


Рис. 1.14. Формування «пакету розвитку» відповідно до очікувань національних споживачів

Отже, маркетинг, орієнтований на національні споживацькі цінності, зумовлює необхідність адаптації також і функцій маркетингового менеджменту до національних культурних особливостей, що загалом відповідає концепції інтегрованого маркетингу (див. рис. 1.15). Тим самим ще раз визначено пріоритетність забезпечення маркетингової орієнтації в багатокультурному середовищі при реалізації функцій маркетингового менеджменту.

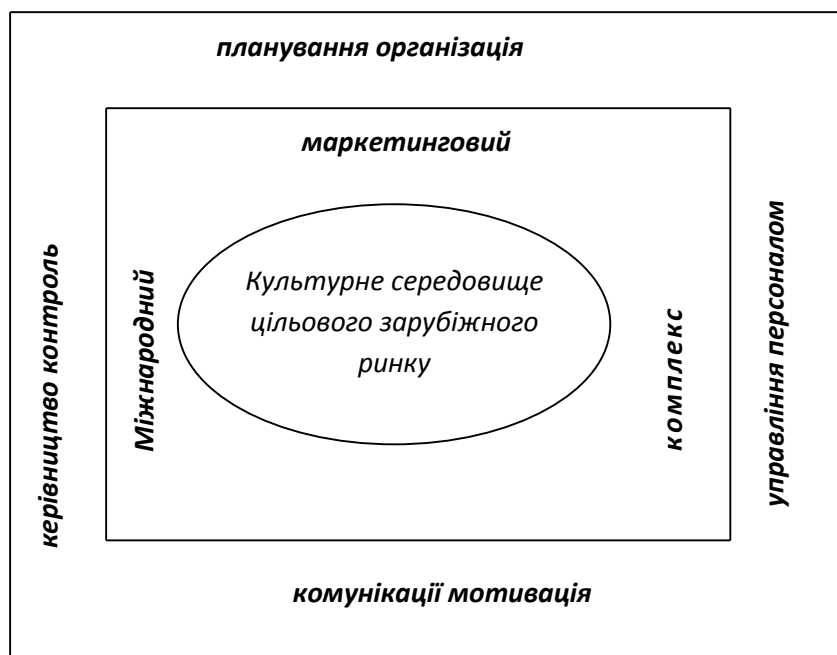


Рис. 1.15. Значення культурних особливостей національних споживачів в концепції маркетингового управління міжнародним бізнесом

Отже, масштабність глобального процесу, з одного боку, призводить до зростання обсягів діяльності ТНК з їх стандартизованою продукцією, що відповідає концепції масового маркетингу. З іншого боку, поступовий розвиток національних підприємств, які досягли потенціалу міжнародної діяльності, дозволяє формувати більш гнучкі й адаптовані до національних культурних особливостей «пакети пропозицій».

При цьому під культурними особливостями розуміють широке тлумачення поняття культури, що задовольняє вимогам бізнесу щодо комплексного сприйняття культури в усіх

її формах прояву з метою розробки стратегії міжнародного підприємництва й адаптації функцій управління діяльністю в зарубіжному середовищі. В умовах індивідуалізації підходу до міжнародного бізнесу реалізується концепція міжнародного маркетингу, що орієнтується на споживацькі цінності.

Чітке визначення особливостей моделей споживання, викликаних проявами національних культур, формує бачення шляхів адаптації функцій маркетингового управління міжнародним бізнесом підприємства (з урахуванням складу пакетів пропозиції). Як наслідок таких адаптаційних заходів – зниження ризику діяльності на зарубіжних ринках, джерелом якого є національна культура; економія часу та коштів на реалізацію стратегії міжнародної діяльності й, відповідно, підвищення ефективності реалізації бізнес-проектів на зарубіжних ринках.

Фірми, які вирішують розширити свій бізнес в міжнародному середовищі, повинні адаптувати функції маркетингового менеджменту до особливостей міжнародного середовища. Культурні відмінності та їх вплив на функції менеджменту неодноразово підтверджувались доказами багатьох експертів. Шалом Шварц, німецький дослідник, запропонував двомірну модель цінностей на підставі проведених у 1980 р. досліджень у 20 країнах світу. Застосування зазначеної моделі менеджерами дозволяє прогнозувати мотивацію працівників різних країн [2]. Схема, створена Фоне Тромпенаарсом в 1983—1993 рр., пропонує спосіб розуміння культурних відмінностей у взаємодії з ними. На підставі даних, зібраних у респондентів, що представляли 47 національних культур, було зроблено припущення, що культури розрізняються тим, як їх представники вирішують три типи проблем: 1) взаємовідносини з людьми; 2) ставлення до часу і 3) ставлення до навколишнього середовища. Ф.Тромпенаарс виділив п'ять головних культурних відмінностей у взаємовідносинах між людьми (див. табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Приклад кластерів країн за моделлю Тромпенаарса [5, с. 77-78]

Канада, США, Ірландія	<i>Універсалізм або партикуляризм</i> (акцент на правилах і сталості або на взаємовідносинах і гнучкості)	Індонезія, Венесуела, Китай, Японія
США, Угорщина, Росія	<i>Індивідуалізм або колективізм</i> (акцент на індивідуальній свободі й відповідальності або на групових інтересах і згоді)	Таїланд, Мексика
Індонезія, Німеччина, Японія	<i>Нейтральність або афективність</i> (акцент на об'єктивності й неупередженості або на емоціях і вираженні почуттів)	Італія, Франція, США
Іспанія, Польща, США	<i>Специфічність або дифузність</i> (акцент на сфокусованій і вузькій включеності або на залученості людини цілком)	Індія, Великобританія, Єгипет
Австралія, Канада, Норвегія	<i>Досягнення або приписи</i> (акцент на статусі, одержаному завдяки власним зусиллям, або на приписному статусі)	Філіпіни, Пакістан, Бразилія

Добре відомий доказ культурних відмінностей був представлений Гіртом Хофстеде: дистанція влади, індивідуалізм - колективізм, маскуліність-фемінність. У новому погляді на розвиток суспільства, що ґрунтується на знаннях, Хофстеде створює нове культурне вимірювання у своїй книзі «Культури і організації – програмне забезпечення для мозку», починаючи її з питання «Чи є ми видом, засудженим на постійні непорозуміння і конфлікти?». Звичайно, конфлікт (несумісність) національних культур необхідно визнавати, а однією з його причин є різні культурні виміри, в тому числі й рівень терпимості представників націй до неоднозначності [6].

Представимо загальну оцінку «культурного фону» деяких країн світу або їх груп, здійснену за моделлю Г. Хофстеде (дивись табл. 1.11).

Річард Р. Гестеланд, синтезуючи здобутки попередніх дослідників, обґрунтував логічні моделі, відповідно до яких менеджери можуть успішно спілкуватися з представниками інших культур, оминаючи ті гострі кути, які часто стають причинами неукладання вигідних угод.

Вивчення культурних відмінностей починається, з одного боку, з порівняльного аналізу існуючих рішень, а з іншого – з визначення цінностей культур і вивчення культурних вимірювань. Менеджерам доводиться передбачати наслідки впливу культурних особливостей кожної країни на практику управління бізнесом в середовищі тих культур, в яких вони діють. Необхідно розвивати «Профіль культури» для кожної країни, для кожного контексту, для кожної форми бізнесу.

Таблиця 1.11

Культурні вимірювання Г. Хофстеде

Країна/група країн	Індекс різниці дистанції влади	Індивідуалізм-колективізм	Маскуліність-фемінність	Уникнення невизначеності
США	40	91	62	46
Японія	54	46	95	92
Євросоюз	47	65	53	67
Південно-Східна Азія	75	21	46	48
Китай	80	20	66	30
Латинська Америка	67	27	56	81
Австралія і Нова Зеландія	29	85	60	50
Арабський Світ	80	38	52	68

Джерело: www.geert-hofstede.com

При цьому бажано розуміти об'єктивність того факту, що деякі культури є достатньо сумісними, а деякі – ні. В останньому випадку навіть найвищий рівень обізнаності з національною культурою та високий рівень врахування її традицій, цінностей та норм взаємодії не дозволяють досягти компаніям очікуваних результатів бізнесу. В даній статті буде досліджено зв'язок між культурою країни, рівнем її економічної свободи та успішністю міжнародної комерційної діяльності компаній.

Бізнес-середовище компанії формується під впливом імпульсів, які надходять від національної культури. Проте, часто сприятливе ділове оточення нівелює культурні відмінності, які існують або можуть існувати. Тому з'являються деякі актуальні питання. Чи підкоряються міжнародні компанії культурі країни-реципієнта (тобто адаптуються до неї), чи повністю представляють культуру материнської країни, з якої вони походять? Чи повністю відповідає їх організаційна культура національній культурі? Чи може глобалізація фактично збільшити національні відмінності, а не ліквідувати їх?

Відповідь на ці запитання можна знайти у понятті «економічна свобода». Рівень економічної свободи можна оцінити в декілька способів, один з яких передбачає використання індексу економічної свободи, що розраховується Фондом «Спадщина» [4]. Цей індекс більше, ніж набір емпіричних даних. Він репрезентує точний аналіз чинників, які мають найбільший вплив на економічну динаміку й загальний стан бізнес-середовища в країні. Індекс включає 50 змінних, які поділено на категорії: торговельна політика, фіскальна політика, втручання уряду, грошово-кредитна політика, іноземні інвестиції, банки і фінанси, заробітна плата і ціни, права власності, населення, чорний ринок (корупція). Рейтинг 1 показує найбільший ступінь економічної свободи, а 5 – найменший (дивись табл. 1.12). Країни з 5-им рейтингом – це країни позбавлені економічної свободи.

Певним чином всі ці 10 факторів віддзеркалюють культуру нації, починаючи з торговельної політики, яка демонструє суворий протекціонізм чи лібералізацію

зовнішньоекономічних відносин. Країни з високим рівнем корумпованості – це, зазвичай, ті країни, в яких високий рівень маскулинності і велика дистанція влади.

Критики економічної свободи говорять про те, що ринкова економіка призводить до нерівності доходу, деградації, бідності, небезпечних умов праці. Прихильники ринкової економіки заявляють протилежне: відсутність економічної свободи спричиняє погіршення бізнес-середовища, зменшення іноземних інвестицій, зменшення доступу до ресурсів і технологій, корупцію.

Таблиця 1.12

Індекс економічної свободи, 2010 р.

Країна / група країн	Індекс економічної свободи
США	1,84
Японія	2,26
Євросоюз	2,12
Південно-Східна Азія	2,88
Китай	3,34
Латинська Америка	2,99
Африка	Непридатний
Австралія і Нова Зеландія	1,84
Країни арабського світу	3,20

Джерело: Індекс Економічної Свободи, Фондація «Спадщина», Wall Street Journal, 2010

Уповноважені розширювати бізнес менеджери намагаються діяти в крос-культурному середовищі, орієнтуючись на ефективність і покладаючись на конкурентні переваги. Спостерігається їхнє намагання «грати» виключно за правилами бізнесу, не зважаючи на національну культуру; саме тому індекс економічної свободи доцільно застосовувати в якості індикатора межі категоричності інтернаціоналізації бізнесу. Тому варто скористатися обрахунками впливу культури на економічну свободу з тією метою, щоб зробити попередні висновки про рівень успішності бізнесу компанії в певному культурному середовищі.

В таблиці 1.13 представлено розрахунки впливу культури на економічну свободу, здійснені з використанням коефіцієнтів Кендала і Спірмена [5].

Таблиця 1.13

Розрахунок коефіцієнтів Кендала і Спірмена для впливу культури на економічну свободу

Кореляція	Індекс різниці дистанції влади		Індивідуалізм-колективізм		Маскулинність-фемінність		Уникнення невизначеності	
	Кендал	Спірмен	Кендал	Спірмен	Кендал	Спірмен	Кендал	Спірмен
Економічна свобода	- 85%	- 95%	78%	90%	14%	10%	- 7%	- 5%

Як видно, зростання дистанції влади призводить до зниження економічної свободи, на що вказує інтенсивний зворотній зв'язок між обома змінними. У країнах, де дистанція влади є більшою, економічна свобода зменшується, що означає наявність обмежень у бізнес-середовищі з боку державних установ і владного втручання в економіку.

Могутні індивідуалістичні країни насолоджуються великою економічною свободою (встановлено прямий і сильний зв'язок між відповідними змінними). Могутні колективістські країни – це країни, позбавлені економічної свободи, або країни, де ця свобода обмежена, наприклад, Китай – з індексом індивідуалізації 20.

Дослідженням виявлено слабкий зв'язок між рівнем маскулинності й економічною свободою – 14% та 10%. Ми вважаємо, що цей результат є закономірним, якщо звернути увагу на високий рівень соціальної активності жінок у Фінляндії і Швеції, де економічна

свобода висока, або Японії, яка хоч і характеризується високою соціальною активністю чоловіків, має також високу економічну свободу.

Між уникненням невизначеності і економічною свободою також виявлено слабкий зв'язок. Наприклад, на протилежних полюсах США і Японія, які, проте, мають близькі значення індексу економічної свободи.

Хоча Південно-Східні азійські країни не мають економічної свободи такої, як в США, Японії й Євросоюзі, вони прагнуть стати «другою Японією» або «новими індустріальними країнами». Всі держави Південно-східної Азії формують регіональну мережу, засновану на морському транспорті й сучасних комунікаціях, які розвинуті на належному рівні завдяки діяльності торгових компаній. Подібно до того, як Середземне море було морем минулого, а Атлантика є океаном сучасності, Тихий Океан має стати океаном майбутнього.

У такому культурно різноманітному середовищі менеджерам доцільно враховувати наведені результати дослідження під час розгляду передумов міжнародної комерційної діяльності в тій чи іншій формі. Отже, реалізація компаніями міжнародних бізнес-операцій призводить до зіткнення різних національних культур. Більшість багатонаціональних компаній здійснювали спробу підтримувати культуру своєї організації, але вплив національної культури змінював культуру компанії. За таких умов постає питання: «Наскільки потрібно глобальним компаніям вивчати національну культуру країн, в яких вони здійснюють діяльність?».

Відповідь на це запитання впливає з аналізу результатів діяльності справді глобальних компаній. Хоча є багато міжнародних компаній, в 2001 році тільки 9 з них, на думку Алана Рагмена, були справді глобальними, через те, що вони володіли «потрійною силою». Компанія вважається глобальною, якщо вона отримує дохід з усіх трьох великих регіонів відомої тріади: Північна Америка, Західна Європа і Тихоокеанічна Азія. Якщо компанія хоче бути справді глобальною, вона повинна отримувати від 20% свого доходу у кожному з цих трьох регіонів, але не більше, ніж 50% (Rugman Alan. *The Regional Multinationals: MENs and Global Strategic Management*, 2005).

Загальні продажі 9 глобальних компаній становили 223.4 мільярдів USD і забезпечувалися: двома американськими компаніями, трьома компаніями Тихоокеанської Азії і чотирма Європейськими компаніями. Хоча серед зазначеного складу компаній лише дві американські, найбільший дохід формується в Північній Америці (32,2%), тоді як в Європі – 31,5% і Тихоокеанській Азії – 28,7%. Пояснити цей аспект можна сприятливим культурним фоном: Північна Америка є могутнім, індивідуалістичним регіоном і, до того ж, регіоном, в якому переважають чоловічі цінності, наголос робиться більше на матеріальні цінності, ніж на духовні.

З аналізу даних табл. 1.14, видно, що три з дев'яти перших глобальних компаній одержують найбільший обсяг доходу не в тих регіонах, з яких вони походять. З одного боку, в такій ситуації перебуває Canon та International Flextronics з Тихоокеанської Азії (одержує найбільший дохід від продажів в Північній Америці), а з іншого боку – є Intel з Північної Америки, що одержує найвищі доходи в регіоні Тихоокеанської Азії. Всі ці 9 компаній мають високу економічну свободу і низьку дистанцію влади. Культура приймаючих країн істотно вплинула на них, підтвердивши існування конвергенції між національною культурою і організаційною культурою компанії. Якщо ж національна культура країни-реципієнта і організаційна культура компанії розходяться, а рівень економічної свободи в країні низький, можливість здобути успіх в міжнародній діяльності мінімальний.

Глобальні фірми і їх дохід від кожного регіону тріади

Глобальні компанії	Країна	Загальні продажі, млрд. дол.	Продажі в Північній Америці, %	Продажі в Європі, %	Продажі в азійському регіоні, %	Продажі в інших регіонах*, %
Canon	Японія	23,9	33,8	20,8	28,5	16,9
Coca-Cola	США	20,1	38,4	22,4	24,9	14,3
Dior (Christian)	Франція	11,3	26	36	32	6
Flextronics International	Сінгапур	13,1	46,3	30,9	22,4	0,4
Intel	США	26,5	35,4	24,5	40,1	0
LVMH	Франція	11,0	26	37	33	4
Nokia	Фінляндія	27,9	25	49	26	0
Royal Philips Electronics	Нідерланди	29	28,7	43	21,5	6,8
Sony	Японія	60,6	29,8	20,2	32,8	17,2
Разом		223,4	33,2	31,5	28,7	7,6

*«Інші регіони»: регіони Східної Європи, Латинської Америки, Близького Сходу і Африки.

З даних досліджень можна зробити наступні висновки. Культура країни в більшості випадків є одним з факторів, який зумовлює те, що деякі країни розвиваються швидше, ніж інші. Так, на розвиток країни може впливати її культура, але немає ніякої культурної моделі, яка могла б забезпечити успіх. А це означає, що немає жодної можливої комбінації культурних вимірів Хофстеде, застосувавши які можна гарантувати розвиток країни. Американська культура, для якої характерними є сильний індивідуалізм, низький рівень дистанції влади, середній рівень мускулінності, не показує для інших країн шлях до успіху. Наприклад, успіх Японії забезпечується високим рівнем соціальної активності чоловіків (мускулінності), колективізмом і значним рівнем контролю невизначеності.

В цьому контексті, конвергенція між національною культурою та економічною свободою має позитивний вплив на бізнес-середовище в цілому і особливо на результати діяльності компанії. В країнах з дуже великою різницею у владі й колективним характером ринку економічна свобода по суті знижується. Без економічної свободи багатонаціональні компанії не можуть стати глобальними, тому що вони йдуть проти культурних бар'єрів країни.

Країни, які ще порівняно недавно були консервативними, відкривають поступово свій ринок для суб'єктів міжнародного співробітництва, усвідомлюючи, що міжнародні зв'язки дають додаткові конкурентні можливості. Наприклад, Арабські країни, в яких різниця у владі є дуже високою, мають середній рівень економічної свободи, що вказує на можливість розширення бізнесу, незважаючи на наявні культурні відмінності. За таких умов можна прогнозувати, що крім трьох раніше згаданих (Північна Америка, Західна Європа, Тихоокеанська Азія) окреслюється четвертий регіон – Середній Схід. Компанія буде вважатись справді глобальною, якщо вона буде отримувати прибуток з усіх цих чотирьох культурних регіонів.

Шляхи і методи регіональної експансії є індивідуальними для кожної компанії. Продавці мобільних телефонів торгових марок «Алло», «Мобілочка» вважають за доцільне купувати місцеві канали збуту і в період активної консолідації проводять політику швидкого захоплення ринку та отримання достатньої частки в короткий проміжок часу. Рітейлери взуття та одягу «Монарх», «Інтертоп», «SELA», «VD1», фаст-фуду й піцерії «Єврохата», «Дом кофе», «Пицца Челентано» відкривають магазини по франчайзинговій схемі. Купити компанію або технологію її бізнесу дешевше, ніж створювати з нуля. На ринках, які зростають, ця стратегія цілком виправдана через існування тимчасових витрат запуску і

розкручування бізнесу в національному регіоні. Крім того, франчайзинг як форму експансії на нові ринки обирають тому, що таким шляхом можна максимально швидко покрити регіони з мінімальними інвестиціями за рахунок ресурсів інших суб'єктів підприємництва.

Франчайзінговая мережа – одна з найцікавіших і повноцінніших форм клонування бізнесу. Впродовж останніх 5-7 років франчайзинг в Україні, як спосіб створення стабільної і масштабної роздрібною мережі, викликає все більший інтерес у виробників і торгових компаній.

Отже, франчайзинг є альтернативною формою виходу на зарубіжний ринок, а також однією із стратегій формування збутової мережі компанії за кордоном. Попередніми дослідженнями було встановлено, що популярними критеріями, які використовуються організаторами франчайзингу при визначенні цільових зарубіжних ринків є їхня культурна і географічна близькість. Проте, насиченість ринку розвинених країн звузила можливості франчайзингу в ім подібних культурах, і, як наслідок, компанії розпочали пошуки ринків, які ані культурно, ані географічно не є близькими для франчайзера. Така тенденція зумовила необхідність дослідження ефекту культурних проявів при культивуванні міжнародного франчайзингу як форми міжнародного бізнесу.

Незважаючи на важливість культури для міжнародного франчайзингу, попередні дослідники, які вивчали залежності між характеристиками країни-реципієнта і ефективністю франчайзингу, зосереджувались, в першу чергу, на економічних, демографічних і політичних чинниках. Результати їхніх праць показують, що серед економічних чинників на розвиток міжнародного франчайзингу позитивно впливає розмір ринку; серед демографічних чинників – питома вага жінок-працівників в загальній чисельності робочої сили; серед політичних чинників – політичний ризик, який негативно впливає на міжнародний франчайзинг. Алон Ілан та Девід МакКі [7, с. 76-82] запровадили ще й четвертий чинник – відстань. Культура як один з елементів цього чинника є центральною проблемою цього дослідження.

В процесі обґрунтування доцільності міжнародного франчайзингу як форми ангажементу на зарубіжний ринок маркетологи повинні досліджувати культурні змінні, які є першочерговими для прийняття іноземної системи франчайзингу в країні-реципієнті. Загалом фахівці в сфері міжнародного маркетингу з високою ефективністю використовують модель культурних вимірів Гірте Хофстеде [6], але її зв'язок з франчайзингом майже не розглядався.

Наприкінці 90-х – початку 2000-х років американські вчені Марк Тонкар, Алон Ілан та Девід МакКі почали здійснювати масштабну оцінку культурних детермінантів міжнародного франчайзингу. Ними розглядається ефект чотирьох культурних вимірювань, які розвинув Хофстеде, у франчайзінговій діяльності міжнародних компаній. Щоб протестувати гіпотезу щодо залежності успіху франчайзингу від культурних вимірів було використано метод найменших квадратів. Статистичні дані (ендогенні фактори) були зібрані за допомогою Світової ради франчайзингу шляхом розсилання у 40 країн персоналізованих листів опитування через факс і е-майл. Незалежні змінні - культурні виміри – відповідають результатам дослідження Г. Хофстеде (1991). Валовий внутрішній продукт на душу населення був використаний як контрольна змінна, оскільки він виявився важливим у попередніх дослідженнях. Значення валового внутрішнього продукту на душу населення було взято з публікації Організації об'єднаних націй.

Економіко-математичні дослідження показали, що три з чотирьох вимірювань культури, зокрема рівень індивідуалізму, відстань влади і диференціювання ролі статей позитивно і значною мірою впливають на франчайзінгову діяльність міжнародних компаній в країні-реципієнті.

Застосувавши результати даних досліджень до українського ринку, як об'єкту маркетингової діяльності, пов'язаної з франчайзингом, можна зробити наступні висновки:

1. Переважання індивідуалізму над колективізмом в українській культурі (53 бали при середньому рівні 50) забезпечує нашій країні більшу привабливість для міжнародних компаній, що спеціалізуються на франчайзингу, порівняно з колективістськими культурами. Рівень індивідуалізму/колективізму характеризує, наскільки сильно люди мотивуються своїм власним егоїзмом та акцентують увагу на індивідуальній ініціативі. З цієї точки зору індивідуалізм узгоджується з міжнародним франчайзингом. Вважається, що індивідуалістичні культури більшою мірою розвивають ринкову економіку, формують збалансовану політичну структуру і забезпечують ті цінності в манері ділової поведінки, що вимагаються для підтримки засад франчайзингової діяльності.

2. Високий рівень дистанції влади в Україні (70 балів при середньому рівні 52) відповідає вимозі франчайзера чітко дотримуватися жорсткого формату франчайзингу (підприємства мають діяти від його імені, здійснюючи процедури і реалізуючи політику компанії). Хоча, з іншого боку, суспільства з великою дистанцією влади схильні до більших політичних та економічних коливань, які несприятливо впливають на інвестиційний клімат. Ці культури характеризуються нестійкими урядами й продукують податкові системи, які захищають багатих. Ці суспільства зазнають періодів процвітання і стабільності, за якими слідує короткі періоди руйнівних політично-економічних умов. І.Алон та Е.Кіллерман вказували на те, що велика різниця у владі у Східно-Азіатських культурах пояснює відсутність прозорості в урядових та економічних ухвалах.

Високий позитивний зв'язок між різницею у владі в українській культурі та успішністю в організації міжнародного франчайзингу, вочевидь зумовлений тим, що високий ринковий потенціал переважив такі негативні фактори, як нестабільність політичного клімату країни та низьку прибутковість бізнесу, пов'язаного з франчайзингом.

3. Переважання чоловічих цінностей в моделях поведінки українців над жіночими цінностями (53 бали при середньому рівні 50) характеризує більш агресивне прагнення успіху, важливість статусу, грошей та результату. Тому «чоловічі культури» більш сприйнятливі до вигод, запропонованих міжнародним франчайзингом.

З одного боку, конкурентоспроможність, амбіції, самовпевненість та агресивне прагнення до матеріального успіху є цінною характерною особливістю підприємницької культури країни. З іншого, розуміння того, що франчайзинг збільшує можливість успіху має приваблювати «чоловічі суспільства». Вони дуже сприйнятливі до вигод, запропонованих міжнародним франчайзингом: зростання масштабу виробництва, доступу до знань франчайзера, його бізнес-досвіду, визнання торгової марки, високоефективних виробничих процесів і процесів менеджменту, а також партнерства з постачальниками.

Культури з високим рівнем уникнення невизначеності створюють більше письмових правил та інструкцій і намагаються мати детально розроблену юридичну систему. Люди в таких культурах проявляють низьку терпимість до відхилень від прийнятого розпорядку, а також сильну віру в експертів і добре поінформованих посадовців; представники таких культур більше схильні до стресу, через те, що їм безперервно загрожує природна невизначеність життя. Здається, все це є бажаними характеристиками для міжнародної компанії, яка бажає юридичного захисту для системи франчайзингу. З іншого боку, детально розроблена юридична система може збільшити юридичні бар'єри і підвищити бюрократію, а тому знизити ефективність франчайзингової діяльності.

Культура Україна з її значенням потреби в уникненні невизначеності 63 (при середньому значенні 64), ймовірно, має сприйняти франчайзинг, який пропонує однакові стандарти, корпоративні експертизи, більшу передбачуваність, добре відому торгову марку, опробовану лінію продукції та інші переваги. Проте встановлено, що залежність між уникненням невизначеності і міжнародним франчайзингом хоч і позитивна, але є неістотною. Хоча українські бізнесмени з їх достатньою потребою в уникненні невизначеності помірно схильні до невизначеностей і парадоксів, вони спроможні йти на

більший ризик, щоб уникнути цієї невизначеності. Крім того, ризик володіння бізнесом в Україні може бути значно більшим, ніж ризик франчайзингу, а це наводить на думку, що міжнародний франчайзинг в Україні має сприйматися позитивно хоча б через те, що він ризикованіший, ніж місцевий франчайзинг або альтернативний діловий формат.

Система франчайзингу є виходом західного суспільства, який широко впроваджений і успішно прийнятий в Західній Європі, США та Австралії. Проте необхідно зазначити, що країни у яких франчайзинг масштабно розвинувся, є схожими у вимірах культури. Оскільки міжнародні компанії з патентом на франчайзингову діяльність намагаються активно опанувати нові ринки, вони стикаються з культурними середовищами, відмінними від їхніх, які мають інші цінності. В цьому дослідженні йдеться про те, що незважаючи на зростання економічних взаємозалежностей в умовах глобалізації, міжнародний франчайзинг має звертати увагу на культурні цінності потенційних ринків.

Міжнародні компанії не можуть просто покладатися на економічні та демографічні показники при оцінці країни-реципієнта. Майбутнє зростання і прагнення успіху в міжнародній франчайзинговій діяльності вимагає від фахівців здатності оцінювати ринки, які мають суттєві відмінності і в розмірах, і в культурі, і в інших характеристиках.

Культурні змінні є істотними факторами успіху міжнародного франчайзингу; ці змінні щільно пов'язані з цінностями, звичками в сфері трудових відносин та взаємодії між працівником і роботодавцем. Досліджені культурні виміри також пов'язані з базовою економічною, політичною та організаційною структурами у країні-організаторі. Крім того, культурні фактори – це ті аспекти суспільства, які змінюються повільно, отже, на противагу політичній та економічній інформації, що іноді змінюються щодня, культурні вимірювання є стійкішими. Фахівці в сфері міжнародної комерційної діяльності можуть застосовувати дані Хофстеде для оцінки відповідності між країною-реципієнтом та країною, з якої походить франчайзинг.

Література

1. Моисеева Н.К. Международный маркетинг: Учебное пособие. М.: Внешторгиздат, 1998.-360 с.
2. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.:КНЕУ, 2004. – 468 с.
3. Международный маркетинг: Учеб. Пособие / Н.И.Перцовский, И.А.Спиридонов, С.В.Барсукова; Под ред. Н.И.Перцовского – М.:Высшая школа, 2001 г. – 239 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. Л.А.Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.
5. Rohnen S. Comparative and Multinational Management. – N.Y.: John Wiley & Sons, 1986.
6. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. – N.Y.: McGraw-Hill, 1997. – 420 p.
7. Alon, Pan and David McKee. Towards a Macro Environmental Model of International Franchising. // Multinational Business Review. – 1999. -№ 7 (1). - 76-82.
8. Романченко Н.В. Культурні детермінанти міжнародного франчайзингу // Маркетинг у третьому тисячолітті / Збірник тез наукових доповідей II міжнародної Науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Донецьк, 15 - 16 травня 2009 року. Частина II. – Донецьк, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського, 2009. – С. 46-47.

Сучасні інструменти маркетингових досліджень

Швидке зростання обсягів інформаційних ресурсів людства і поява новітніх технологій викликають докорінні зміни в діяльності всіх сфер діяльності людей та організацій.

Традиційно, Інтернет розглядався лише як інструмент пошуку та збору вторинної інформації (рис. 1.16).

В сучасних умовах Інтернет стає не тільки джерелом отримання вторинних даних. Традиційні методи одержання первинної інформації мають трансформуватись до нових умов і активніше використовувати переваги електронного маркетингу.

Масовість доступу до мережі Інтернет дає можливість для певних цільових аудиторій екстраполювати результати опитувань Інтернет-користувачів на генеральну сукупність мешканців великих міст та, відповідно, дозволяє впевнено користуватися он-лайн-методами для проведення маркетингових досліджень.

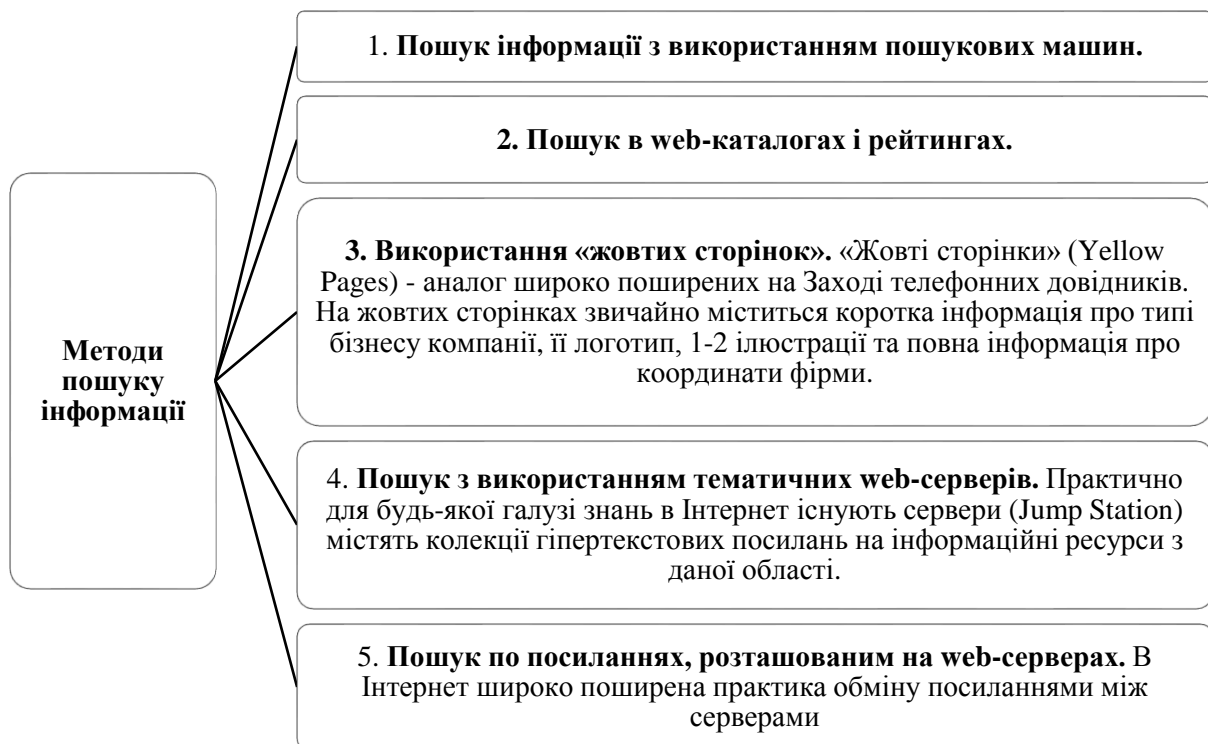


Рис. 1.16. Методи збору вторинної інформації в Інтернет

Однак, необхідно дотримуватись певних умов:

- при Інтернет-проникненні менше 30% для певної цільової аудиторії проведення он-лайн досліджень є неможливим;
- при Інтернет-проникненні 30-50% для певної цільової аудиторії проведення он-лайн досліджень є можливим за умов виконання кількох умов, наприклад, для специфічних категорій при наявності відповідних панелей;
- при Інтернет-проникненні більше 50% для певної цільової аудиторії он-лайн дослідження можна розглядати як альтернативу іншим методам [1].

На сьогоднішній день важливо враховувати специфіку українського ринку. При проведенні польових досліджень треба враховувати недосяжність певних категорій населення, а саме: мешканців технологічно-відсталих районів України, незабезпечених верств населення з низьким фаховим рівнем.

За результатами дослідження, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС), доступ до мережі Інтернет мають 30% дорослого населення України – це приблизно 11,4 млн. осіб.

Основну групу он-лайн аудиторії складає молодь (18–29 років) – 46,6% та користувачі середнього віку (30-49 років) – 44,7%. Найнижчий відсоток має старша вікова категорія (від 50 років), частка якої в загальній кількості користувачів Інтернету в Україні становить 8,7%. Але остання вікова група складає практично половину населення України (41,1%) і неврахування цього факту може призвести до суттєвого викривлення вибірки. Враховуючи фінансові можливості даної категорії, поведінкові аспекти та менталітет вони навряд чи стануть активними користувачами Інтернет [2].

Світова практика проведення Інтернет-опитувань виробила певний алгоритм забезпечення репрезентативності даних (рис. 1.17).

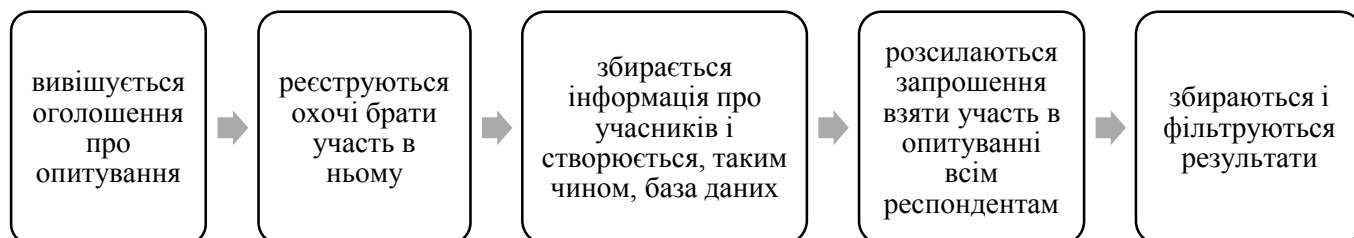


Рис. 1.17. Алгоритм забезпечення репрезентативності даних

Відповідно до нових форм економічної активності маркетингові дослідження вимагають змін у стилі проведення. У зв'язку з цим відбувається переорієнтація методів збору інформації з реальної сфери у віртуальний простір.

Сучасні методи досліджень, як правило, проводяться за такими основними напрямками:

- вивчення аудиторії – сегментування, складання профілю кожного сегмента (звички, сприйняття різних товарів і послуг, виявлення прихованих мотивів, цінкових порогів, життєвих принципів);
- бета-тестінг концепцій розвитку проекту – перевірка розроблених концепцій та креативу на конкурентоспроможність, привабливість і зручність користування, перевірка відповідності концепції «ідеального уявлення про товар, послугу чи ресурсі»;
- сайт-тестінг (Usability site testing, site optimization) – дослідження користувальницького інтерфейсу і структури сайту (привабливість дизайну, відповідність сайту очікуванням аудиторії, зручність користування навігацією і популярність існуючих розділів, інформаційна та функціональна достатність). Досліджуються асоціації для більш правильного позиціонування ресурсу при розробці рекламних стратегій і стратегій просування проекту;
- банер-тестінг – тестування рекламних концепцій і графічного виконання банерів та інших рекламних носіїв дозволяє розробляти рекламу з урахуванням прихованих переваг і асоціацій аудиторії, що підвищує її ефективність (відгук, запам'ятовуваність, глибина впливу на цільову аудиторію).

Сучасна опитувальна технологія CATI (Computer Assisted Telephone Interview) є автоматизованою системою, яка дозволяє проводити телефонні інтерв'ю за допомогою комп'ютерних терміналів, що об'єднані в єдину мережу, робота якої підтримується спеціалізованим програмним забезпеченням. Даний метод широко застосовується в західноєвропейських країнах, а на український ринок маркетингових досліджень він потрапив у 1998 році завдяки компанії MMI Ukraine, яка на даний момент належить TNS Ukraine.

На відміну від CATI, CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing) являє собою мультимедійну систему особистого інтерв'ювання за допомогою комп'ютера.

Інтернет-опитування – це опитування, що проводиться за допомогою Інтернет у режимі реального часу. Он-лайн-опитування включає в себе дві основні форми: он-лайн-анкетування та он-лайн-інтерв'ю. Учасники процесу опитування отримують винагороду за витрачений час і зусилля у вигляді поповнення мобільного рахунку.

Виділяють наступні види анкетування в режимі on-line:

- e-mail-опитування
- Web-опитування.

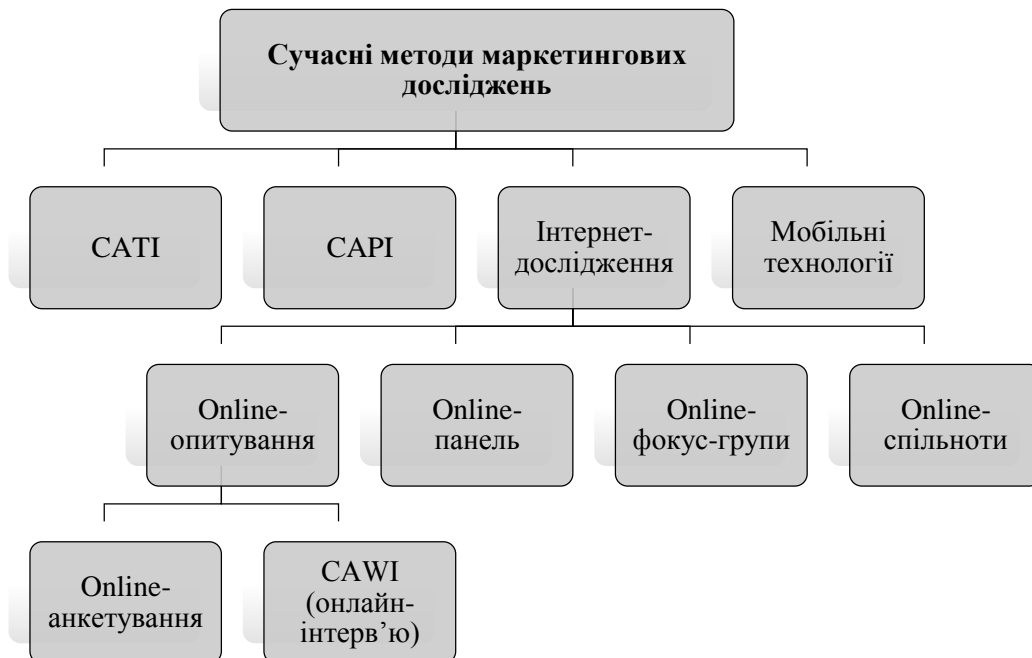


Рис. 1.18. Класифікація методів маркетингових досліджень за технологією проведення

E-mail-опитування – розсилка в поштові ящики респондентам запрошень до участі в опитуванні. У листі може міститися посилання на сайт, де розташована анкета або власне запитальник із запрошенням заповнення опитувального листа. При проведенні опитування респондентам привласнюється особистий номер, який дозволяє відстежити швидкість і рівень відповідної реакції респондента. Якщо респондент не відповів на анкету протягом якогось фіксованого часу, йому висилається нагадування про опитування.

Web-опитування. Анкета розміщується на корпоративному сайті компанії і будь-хто, що побачив посилання на проведення дослідження, може взяти участь в опитуванні.

Глибинні індивідуальні інтерв'ю в мережі Інтернет за формою є середнім між фокус-чатом або опитуванням за e-mail. Іноді для цілей глибинного інтерв'ю використовуються Інтернет-пейджингові програми, такі як ICQ («I Seek You»). У випадку інтерв'ю по e-mail питання надсилаються модератором на електронну поштову скриньку респондента, інтерв'ю за допомогою Інтернет-пейджингових програм більше нагадує чат, за винятком того, що в стандартному діалоговому вікні відсутня можливість спілкування з кількома респондентами, що підходить під цілі глибинного індивідуального інтерв'ю.

Он-лайн-панель являє собою регулярне опитування визначеного кола респондентів шляхом їх реєстрації на Веб-сайті дослідницької компанії або компанії, що проводить дослідження власними силами.

Пошук «панелістів» здійснюється за допомогою розміщення реклами в соціальних мережах, поштової розсилки запрошень на електронні адреси користувачів Інтернету, з використанням реферальної програми «запроси свого друга». Залучення потенційних респондентів та підтримання лояльності учасників панельних досліджень здійснюється за

допомогою мотиваційною функції, яка передбачає винагороду у вигляді поповнення мобільного рахунку або шляхом поштового переказу певної грошової суми.

Он-лайн фокус-група має дві форми проведення: за допомогою чату та за допомогою форуму. Он-лайн фокус-група у форматі чату є «віртуальним аналогом» традиційної фокус-групи.

Таблиця 1.15

Переваги та недоліки он-лайн-методів маркетингових досліджень

	Переваги	Недоліки
Он-лайн опитування	<ul style="list-style-type: none"> • низька вартість; • оперативність проведення, отримання результатів в максимально короткі строки; • високий рівень анонімності респондентів; • зручність для респондентів. 	<ul style="list-style-type: none"> • порівняно низький рівень проникнення Інтернет в нашій країні; • неможливість охоплення всіх цільових груп, що пов'язано з відносно молодим віком Інтернет-аудиторії; • недостовірність даних, переслідування респондентами, в окремих випадках, лише меркантильних цілей.
Он-лайн фокус групи	<ul style="list-style-type: none"> • участь в групі в зручний час у звичному місці; • об'єктивність відповідей через зниження взаємного особистісного впливу між учасниками і модератором; • підвищення швидкості обробки результатів групи, так як транскрипт (стенограма) дискусії готується автоматично; • можливість зміни програми дослідження залежно від відповідей учасників протягом часу проведення групи; • зручність при тестуванні ресурсів і реклами в Мережі Інтернет; • можливість досягти певних цільових груп, наприклад, залучення специфічних респондентів (експертні групи). 	<ul style="list-style-type: none"> • неможливість повного контролю за ходом і тривалістю дискусії; • перевірка респондентів на задоволення заявленим вимогам не може гарантувати того, що в дискусії беруть участь ті респонденти, які потрібні, а не ті, які мають бажання взяти участь. У дослідника немає гарантій, що респондент не є групою експертів з конкуруючої компанії; • відсутність можливості спостерігати невербальні реакції (при використанні Web-камери - проблема технічного оснащення); • респондент повинен мати доступ в Інтернет з хорошою зв'язком і вмінні швидко друкувати; • для ведення фокус-групи модератору потрібні навички вміння вести on-line-дискусію, • необхідно вміння «вихоплювати» повідомлення, що вимагають негайної відповіді, із загального потоку); • потрібні спеціальні програмні продукти і технічне оснащення; • не всі теми доречні для обговорення,
Глибинні індивідуальні інтерв'ю в мережі Інтернет	<ul style="list-style-type: none"> • можливість контакту з фізично віддаленим респондентом 	<ul style="list-style-type: none"> • складність контролю над респондентами, обмеження переліку обговорюваних тем, • проблеми зв'язку
Інтернет-панель	<ul style="list-style-type: none"> • знижується ризик відповіді «сторонньої людини», так як надсилається іменне звернення 	<ul style="list-style-type: none"> • необхідна попередня домовленість і згода експерта на участь в опитуванні, тому що в протилежному випадку ваш лист може бути видалено, як спам

Схема проведення даної методики така: учасники процесу (6-7 осіб) разом з модератором реєструються на Веб-сайті для проведення обговорення, тривалість якого складає приблизно одну годину. Перелік необхідних запитань (топик-гайд) програмується заздалегідь, однак у процесі дискусії модератор може задавати додаткові запитання або

уточнювати отримані відповіді. Он-лайн-обговорення супроводжується аудіовізуальними матеріалами у вигляді звукових файлів та відеороликів. Кожен учасник даного процесу може коректувати дії модератора шляхом прихованого листування з ним. Строки проведення такого дослідження, включаючи аналіз даних та написання звіту, зазвичай складають 2-3 дні [3].

Он-лайн-фокус-група у форматі форуму є методом дослідження у мережі, який не має офф-лайн аналогів. Відмінність її від першої форми полягає у довшій тривалості проведення (4-5 днів) та більшій кількості учасників групи (понад 25 осіб). Довготривалий характер дискусії дає змогу респондентам давати більш зважені відповіді на запитання та відвідувати форум у зручний для них час.

Взагалі, он-лайн фокус-групи є ідеальним рішенням для компаній, які працюють в сфері електронної комерції та компаній, що займаються розробкою високотехнологічних продуктів. Саме тому такі відомі світові компанії, як Microsoft, Apple, Dell, Kodak, HP, Motorola, Xerox та багато інших мають великий досвід застосування даної методики [3].

Он-лайн-спільноти формуються шляхом реєстрації на веб-порталі певного кола споживачів, які здійснюють оцінку продукції за всіма можливими напрямками. За своєю структурою вони бувають відкритого та закритого типу. Відкриті он-лайн-спільноти спрямовані на дослідження громадської думки та орієнтовані, як правило, на типового споживача. Закриті он-лайн-спільноти розраховані на більш «вузьку» групу користувачів, вхід до якої здійснюється лише за запрошеннями. Учасниками даної групи можуть бути співробітники однієї фірми, які в інтерактивному режимі обговорюють недоліки роботи компанії та пропонують можливі шляхи вирішення проблемних ситуацій [3].

Дослідження з використанням мобільних технологій – це новий крок у розвитку індустрії маркетингових досліджень. Даний спосіб отримання інформації розрахований, в першу чергу, на «мобільних» респондентів, які багато працюють та постійно перебувають у відрядженнях, а також на молодь. Здійснюється дане дослідження при наявності у респондентів мобільних телефонів, смартфонів, кишенькових комп'ютерів за допомогою sms- або war-технологій на будь-яких платформах з будь-якими провайдерами мобільного зв'язку.

Сучасні технології отримання маркетингової інформації в порівнянні з традиційними покликані забезпечити максимальну ефективність дослідницької діяльності: підвищити оперативність отримання даних, знизити витрати, збільшити чисельність опитуваної аудиторії, одним словом, оптимізувати процес проведення досліджень.

Література

1. Он-лайн-дослідження – реальний інструмент роботи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Reclamonstr.com/archives/2779.
2. Дослідження: Інтернет мають 30% дорослого населення України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Mynewsin.net/news/society/.../2367022.html.
3. Фокус-групи он-лайн. Новые технологии маркетинговых исследований [Електронний ресурс]. –Режим доступу: www.ipppou.ru/article.php?idarticle
4. Суворова С. Г. Развитие маркетинговых Интернет-исследований в условиях расширения электронной комерции // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. – 2012. – Т.1. – С.81-89

РОЗДІЛ II. МІКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РИНКОВО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Концептуальні аспекти організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємств

В сучасних умовах, коли конкуренція набуває глобальних характеристик, особливо важливим для підприємств є управління конкурентоспроможністю на наукових засадах, що дозволяє забезпечити стійке її зростання у довгостроковій перспективі. Проблема конкурентоспроможності актуалізується в умовах світової економічної кризи, коли багато підприємств втратили свої ринкові позиції. Особливо це позначилося на підприємствах базових галузей, технологічні властивості яких не піддаються швидкій трансформації у відповідності зі зміною ринкових потреб.

Проблематика формування ефективного механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності на рівні первинних ланок знаходиться в центрі уваги іноземних і вітчизняних дослідників, таких як Е.Вогель, Е.Ворнер, Р.Ербе, Р. Нельсон, Б. Олін, М. Портер, Д. Сакс, Дж. Стренд, Дж. Харт, Е. Хекшер, Р.Хейс, С. Уілрайт, Д. Кларк, В. Андріанов, І. Астахова, Я. Базилюк, О. Білорус, А.Градів, В. Дикань, Ю. Іванов, С. Клименко, А. Маренич, Ю. Полунєєв, А. Савчук, В. Сіденко, Ю. Скірко, І. Спиридонов, Р. Фатхутдінов, А. Юданов та ін.

Не дивлячись на широту розкриття проблематики конкурентоспроможності підприємств, залишається ще коло недостатньо досліджених питань як теоретичної, так і практичної спрямованості. В наукових роботах традиційно аналізується загальна проблема управління конкурентоспроможністю, а дослідження особливостей її організаційно-економічного забезпечення мають дискусійний, фрагментарний характер. Зокрема, не знайшли завершеної наукової форми теоретичні усвідомлення проблематики функціонування та розвитку організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємств, недостатньо опрацьовані теоретичні аспекти управління динамікою конкурентоспроможності, неповною мірою ураховуються галузеві особливості активізації внутрішньо-господарського потенціалу реалізації стійких конкурентних переваг.

Значущість та актуальність зазначених проблемних питань зумовили вибір теми, а також визначили цільову спрямованість дослідження.

Динамічні та непередбачувані зміни розвитку економіки на початку 21-го століття породили нові теоретичні та прикладні проблеми як для науки так і для практики розвитку компаній, галузей і країн. Забезпечення ефективності функціонування у такому випадку вимагає нового погляду на економічне явище та джерела конкурентоспроможності як здатності здійснювати суперництво. Значимість різних критеріїв конкурентоспроможності змінюється не тільки із часом, але й за змістовним контекстом основних теорій і концептуальних положень цієї сфери економічних досліджень. Саме тому сучасні теоретичні положення конкурентоспроможності повинні бути достатньо гнучкими для інтегрування змін у ключових процесах стратегічного управління, що відбулися за останні роки. Конкурентоспроможність є багатоплановим міждисциплінарним поняттям, що досліджувалось науковцями та практиками в залежності від рівня розвитку внутрішніх і зовнішніх чинників економіки. Саме тому, вважаємо за доцільне систематизувати та узагальнити основні наукові дефініції економічної категорії «конкурентоспроможність» перш, ніж досліджувати особливості управління нею на рівні підприємства.

Незважаючи на існуючу кількість наукових праць із питань конкурентоспроможності, ця проблема все ще не є достатньо розроблена з точки зору наукового узагальнення та

систематизації поглядів. Не впорядкованою залишається різновидність дефініцій цього поняття у вітчизняній економічній літературі. Основними причинами такої ситуації є:

- швидкі темпи, але в основному, хаотичний характер трансформації вітчизняної економіки, що не дозволяє науковцям ґрунтовно осмислити та дослідити нові реалії, явища та процеси ринкового середовища;
- перевантаження наукової термінології синонімічними та похідними поняттями, що використовуються із категорією «конкурентоспроможність». Це зумовлює її теоретичну невизначеність, складність трактування, оцінювання та управління;
- відсутність наукового синтезу накопиченого теоретичного та прикладного доробку щодо дослідження конкурентоспроможності у різних функціональних сферах бізнесу (маркетингу, менеджменті, виробництві тощо) та на різних рівнях (мікро-, макро-, мезо-);
- надмірна теоретизованість і низький рівень практичної імплементації результатів дослідження проблеми конкурентоспроможності, особливо в контексті формування методичного інструментарію її оцінювання.

Отже, проблема дослідження конкурентоспроможності важлива й актуальна як для економіки країни в цілому, так і для підприємств-виробників зокрема. Етимологія та семантика терміну конкурентоспроможність є похідними від поняття «конкуренція», що від латинського слова «conspicentia» означає «зіштовхуватись», «суперництво». Конкуренція є іманентною характеристикою ринкового середовища господарювання, яка стала об'єктом наукових досліджень завдяки представникам класичної економічної теорії (А. Сміт, Д. Рікардо). [1]

Проблемами конкуренції в певні часи займалися багато вчених-економістів, які були представниками різних наукових шкіл. Серед них фундаментальну основу теорії конкуренції склали праці Й. Шумпетера, П.Хейне, Ф. Хайєка, К.Маркса, Дж. Мілля, А.Маршалла, Дж. Робінсон, Е.Чемберлена, А. Лернера, К. Вікселля. [9, 10, 12] Загалом, до середини 20-го століття в науковій думці сформувались концептуальні уявлення про сутність конкуренції, як інституту ринкової економіки, та її основні рушійні сили.

Динамічні зміни ринкового середовища, що відбуваються під впливом глобалізаційних процесів, науково-технічного прогресу, поява нових видів інформаційно-інтелектуальних ресурсів та інші чинники зумовили потребу переосмислення традиційних поглядів на конкуренцію. В сучасних умовах транснаціоналізації світової економіки та відкритості ринків з'являються нові дослідження цього складного економічного явища. Розвиток теорії конкуренції характеризується не тільки розширенням сучасного її трактування, але й удосконаленням традиційних і формуванням прогресивних концептуальних положень щодо джерел та результатів її прояву. Крім цього, в новітніх наукових працях спостерігається зміщення акценту на дослідження похідних явищ, процесів і результатів прояву конкуренції, одним із яких є категорія конкурентоспроможності. На відміну від виключно теоретичного характеру досліджень конкуренції, проблема конкурентоспроможності має прикладне наповнення.

У науковій літературі та практичній діяльності проблема конкурентоспроможності почала активно досліджуватись тільки в останні два десятиліття. Значний внесок у вивчення проблем конкурентоспроможності зробили такі вчені, як Е. Вогель, Е. Ворнер, Р. Ербе, Р. Нельсон, Б. Олін, М.Портер, Д. Сакс, Дж. Стренд, Дж. Харт, Е. Хекшер, Р. Хейс, С. Уілрайт, Д.Кларк. [92, 93, 94] Останнім часом ця тема досліджується також такими вченими, серед яких В. Андріанов, Я. Базилук, О.Білорус, Ю. Полунєєв, А.Савчук, В. Сіденко, І. Спиридонов, Р. Фатхутдінов, А. Юданов, Ю. Іванов, А.Градов, Ю.Скірко, В. Дикань, А. Маренич, І. Астахова та інші. [2, 4, 5, 7, 8, 9]

Вивчення наукових праць із питань конкурентоспроможності дозволило зробити висновок про існування дискусій із приводу вибору базового поняття і базового рівня її

дослідження. Від однозначності поглядів науковців і практиків у цьому питанні залежить і чіткість визначення факторів конкуренто-спроможності, вибір та обґрунтування відповідного методичного інструментарію її оцінювання. Трансформаційні процеси у вітчизняній економіці, а також її поступова участь у глобалізації та інтернаціоналізації світової економічної системи зумовлює зростання ролі саме підприємств як окремих суб'єктів бізнесу, які самостійно залучають необхідні ресурси для виробництва продуктів і послуг, що відповідають потребам споживачів.

В умовах ринкової економіки, підприємство-виробник не може тривалий час займати стійкі конкурентні позиції і постачати товари на зовнішній ринок, спираючись у своїй стратегії на досягнуті параметри конкурентоспроможності продукції на внутрішньому ринку, не враховуючи світові рівні якості, а також порівняння витрат на виготовлення і реалізацію продукції. Крім цього, підприємства можуть виробляти різні види продукції та одночасно працювати на декількох галузевих ринках у межах стратегії диверсифікації. Тоді, у кожен конкретний проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства та виготовлюваної ним продукції не співпадатимуть.

Саме тому, зростає потреба в систематичному оцінюванні рівня конкурентоспроможності підприємства, як базової ланки конкуренто-спроможності національної галузі та економіки в цілому. Крім цього, конкретний зміст поняття конкурентоспроможності підприємства може змінюватись залежно від того, з погляду якого суб'єкта ринку формулюється це визначення (споживачі, постачальники, конкуренти, інвестори, власники, менеджери, держава тощо).

При цьому необхідно взяти до уваги чинники, які в більшості наукових публікацій ігноруються або ж враховуються недостатньо в теоретичних дефініціях конкурентоспроможності підприємства:

- по-перше, це чинник часу, що необхідний, передусім, для оцінки періоду, протягом якого підприємство може утримувати перевагу над конкурентами в тій чи іншій сфері своєї діяльності. Чинник часу необхідний і для передбачення тенденцій у зміні оточення, яке може мати вплив на певні переваги підприємства над конкурентами.
- по-друге, не враховується зміна значимості (пріоритетності) окремих параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища (наприклад, зміщення вагомості від матеріальних ресурсів до нематеріальної складової ефективного функціонування підприємства);
- по-третє, конкурентоспроможність розглядається як досягнута на певний період статична характеристика підприємства. Натомість не враховується динамічний характер процесу її формування, що визначається вектором зростання у перспективі;
- по-четверте, конкурентоспроможність трактується як результат дії підприємства в існуючому ринковому просторі та відображає його здатність ефективно у ньому функціонувати. Таке розуміння конкурентоспроможності відповідає реактивній стратегії розвитку, а в сучасних умовах вона повинна бути випереджаючою (проактивною). Тому конкурентоспроможність, як характеристика підприємства, повинна відображати його здатність самостійно впливати на ринок і створювати нові умови ефективного функціонування. Таким чином, наведені основні визначення конкурентоспроможності підприємства можна об'єднати у дві групи.

Перша група дефініцій акцентує увагу на інституційному аспекті діяльності, коли перевага підприємства обумовлюється ринком і може бути визначена як перевищення пропозиції продуктів (послуг) підприємства над пропозицією конкурентів. Джерелом цієї переваги є зовнішнє середовище (ринок), у якому компанія досягла кращих позицій у порів'язанні із суперниками.

Друга група дефініцій концентрується на ресурсному аспекті формування переваг над конкурентами. Конкурентоспроможність при цьому визначається ефективністю управління внутрішнім бізнес-потенціалом. Джерелами виникнення конкурентоспроможності є неоднорідні ресурси, які використовуються для створення продукту чи послуги із кращими, ніж у конкурентів характеристиками.

Отже, існуючі відмінності у трактуванні поняття конкуренто-спроможності підприємства обумовленні постулюванням авторами ключової ролі певного джерела конкурентної переваги, які доцільно, на наш погляд, розглядати з позицій двох концепцій: *інституційної (теорія галузевої конкуренції)* і *ресурсної (ресурсна теорія)*. Кожна з них дає свою відповідь на питання, що є основою конкурентоспроможності компанії та запорукою її успіху в довгостроковій перспективі. В результаті еволюційного взаємозв'язку та синтезу положень цих теоретичних напрямків у західній літературі формується сьогодні наступний етап дослідження джерел конкуренто-спроможності підприємства – концепція (теорія) ресурсних переваг (рис. 2.1).

Так, у межах теорії галузевої конкуренції джерелом конкурентної переваги є навколишнє бізнес-середовище, інформаційне поле, система галузевих і ринкових зв'язків. Дана концепція базується на тому, що успішність фірми в конкурентній боротьбі залежить від структури галузі, виду і масштабу конкуренції, а також від поведінки самої фірми на ринку. Як джерело конкурентних переваг даний теоретичний напрямок розглядає ефективну галузеву та ринкову позицію суб'єкта, вибрану з урахуванням його специфіки.

Теоретичною базою цих поглядів є інституційна теорія, кульмінацією розвитку якої стали праці М.Портера у 1980-х роках. Дослідження проблеми пошуку чинників конкурентоспроможності та джерел конкурентних переваг сягає ще 60-х рр. ХХ століття. Однак, саме у працях М.Портера ці ідеї отримали концептуальне наповнення. У них автор зробив акцент на галузі та її структурі як ключовому факторі, що визначає прибутковість компанії і обґрунтував загальну логіку поведінки конкурентоспроможної компанії «структура галузі – стратегія компанії – конкурентоспроможність підприємства» [8].

Ідеї галузевої теорії конкуренції набули широкої популярності в умовах диференціації діяльності транснаціональних компаній, а розроблений методичний інструментарій діагностики галузевої конкуренції дозволив менеджерам реалізовувати обрані стратегії розвитку у відносно стабільному та передбачуваному зовнішньому середовищі. За рахунок одного із факторів – низьких витрат чи диференціації – компанія забезпечувала собі міцні конкурентні позиції, високу ефективність і в результаті – монопольну ренту в довгостроковій перспективі. При цьому, важливою характеристикою галузі є бар'єри для входу і виходу існуючих і потенційних конкурентів, а також сила впливу споживачів, постачальників і товарів замінників («модель 5 конкурентних сил»). Крім цього, галузь пропонувалось поділити на різні стратегічні групи та створити мобільні бар'єри переміщення компаній всередині та між групами. Практичне застосування запропонованої моделі було доцільним лише деякий час. Згодом стало очевидно, що логіка статичної галузевої структури, що закладалась в основу конкурентоспроможності, є неефективною. Глобалізаційні процеси початку 90-х років та поширення інтернет-технологій у бізнесі з одного боку зробили ринок прозорим, а з іншого – динамічним і непрогнозованим. Збереження переважаючого становища над конкурентами та споживачами у галузі в умовах глобальної конкуренції стало складним завданням.

Досвід функціонування компаній в кінці 80-х – на початку 90-х років визначив потребу кардинального переосмислення самих підходів до стратегічного управління та пошуку нових джерел конкурентних переваг. Так, інтеграційні тенденції у світовій економіці активізували створення стратегічних альянсів та інших видів об'єднань компаній, що стало основою якісно нового підходу до організації конкуренції на основі співпраці.

Крім цього, вагомим фактором впливу на конкурентну боротьбу в галузі стали швидке поширення інформації, а також перетворення організаційних знань і досвіду на важливий чинник конкурентоспроможності сучасного підприємства. Наукове осмислення цих явищ і тенденцій у сфері конкурентної боротьби відродили актуальність поглядів дослідників на ресурсне походження джерел і факторів конкурентоспроможності підприємства.

Ресурсний підхід базується на твердженні, що ринкова позиція підприємства, а, відповідно, і рівень його конкурентоспроможності, ґрунтується на унікальному поєднанні матеріальних і нематеріальних ресурсів та управлінні ними. Тому, джерелом конкурентних переваг є особливий набір унікальних і важковідтворюваних специфічних видів ресурсів. Ці погляди найбільше відповідають зростаючій тенденції до пріоритетності підприємства, а не галузі, як основної одиниці стратегічного та конкурентного аналізу, а тому вони стали домінуючою парадигмою в теорії стратегічного управління. [6]

Основоположними теоретиками ресурсної концепції є Б. Вернерфельт, Е.Пентроуз, Р. М. Грант, Дж. Барні та інші західні науковці. Сучасна ресурсна концепція оперує такими поняттями, як «ресурси», «здібності», «компетенції», «ренти» і «мережі», однак більшість із цих понять знаходяться в науковому обороті ще від моменту становлення економічної науки. [3, 13]

Так, складна комбінація матеріальних і нематеріальних ресурсів компанії – це результат перетворення класичної ресурсної тріади «праця-земля – капітал». Визначення ренти, як доходу від володіння цінними рідкісними ресурсами, поклали початок роботи Д. Рікардо. Вперше в сучасній науковій літературі чітко і послідовно категоріальний апарат даної концепції було сформульовано Р.М. Грантом. [3]

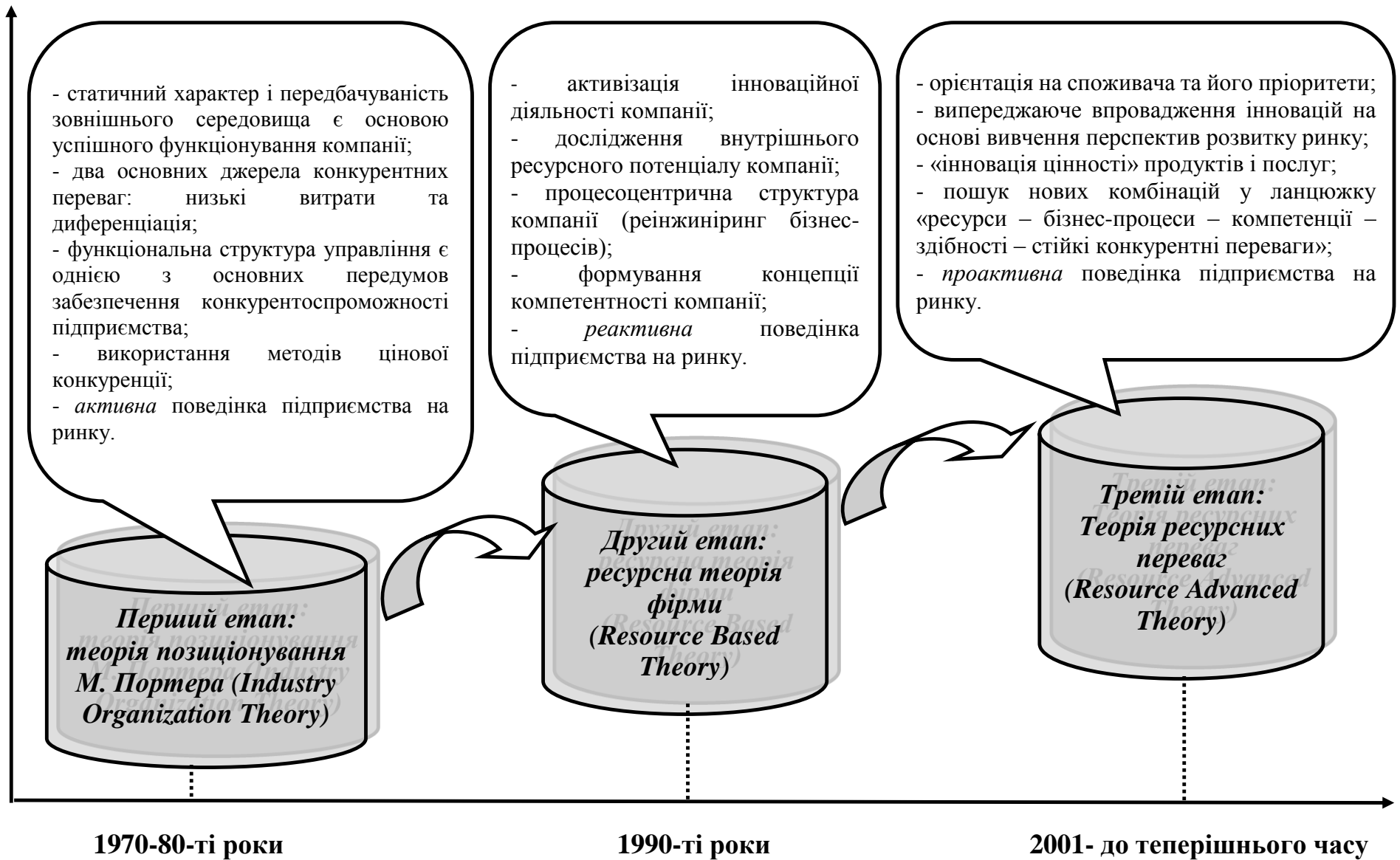


Рис. 2.1. Основні етапи еволюції теоретичних концепцій конкурентоспроможності підприємства

Новим напрямком дослідження факторів конкурентоспроможності та джерел конкурентних переваг стали погляди Г. Хамела та К.К. Прахалада щодо формування, використання та розвитку компанією своїх компетенцій, як особливого виду ресурсів [11]. Спираючись на досвід кращих компаній світу, автори зробили висновок, що основним джерелом конкурентних переваг є здатність менеджменту консолідувати розрізнені технологічні, управлінські, організаційні та виробничі навички і знання у корпоративні компетенції. Таким чином, у ресурсній концепції відбувається зміна поглядів на суть стратегії забезпечення конкурентоспроможності – *перехід від реактивного до проактивного типу розвитку компанії*. Основна його характеристика полягає у наступному: підприємство більше не адаптується до специфіки зовнішнього середовища, а випереджає конкурентів шляхом створення, утримання і розвитку специфічних, важко імітованих конкурентами джерел стійких конкурентних переваг – ресурсів і ключових компетенцій.

Однак, більшість популярних моделей стратегічного аналізу на основі ресурсного підходу базуються на ранніх ідеях цієї школи і надмірно зосереджені на внутрішньому середовищі, у той час як сучасна компанія є відкритою системою. Недостатньо досліджені авторами ресурсної концепції взаємозв'язки компанії із зовнішнім середовищем є причиною її критики, оскільки цінність ресурсів, компетенцій і здібностей підприємства визначається ринком, на якому воно функціонує. Поверхнево обґрунтований взаємозв'язок ресурсної теорії із зовнішнім ринковим середовищем стає особливо відчутним в умовах динамічних конкурентних відносин, що зумовлюють зміну цінності ресурсів компанії.

Ще однією слабкою стороною позицій ресурсної концепції є статичний характер більшості положень щодо оцінювання компетенцій і здібностей компанії, як особливого виду ресурсів. Так, у більшості моделей аналізуються ресурси і здатності підприємства у поточний (короткостроковий) період, у той час як динамізм розвитку бізнесу вимагає дослідження ресурсного набору в контексті створення майбутніх ринків. Таким чином, сучасні умови зовнішнього середовища висувають нові вимоги до поглиблення та розвитку сучасної теорії конкурентоспроможності підприємства:

- посилення динамічної та системної компонент конкурентного аналізу, що забезпечують врахування взаємозв'язку існуючих (локальних і глобальних) і перспективних ринків та глибоке дослідження динаміки зміни зовнішнього середовища;
- використання інтегральної ресурсної моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що включає матеріальні, нематеріальні ресурси, здібності та компетенції, а також процесну орієнтованість управління ним.

Відповіддю на поставлені проблемні питання стали публікації щодо розвитку комбінаційних концепцій ресурсної теорії у західній літературі та популярних наукових виданнях. У їх основу покладено дослідження ресурсних джерел довгострокових конкурентних переваг у контексті динамічного ринкового середовища. В західних публікаціях ці ідеї об'єднані у межах нової прогресивної теорії ресурсних переваг підприємства (*Resource Advantage Theory*). Вперше основні положення цієї теорії були сформульовані у 1995 році Шелбі Хантом та Робертом Морганом [14]. Однак, найактивніше теорія ресурсних переваг почала досліджуватись західними науковцями у 2001-2005 роках і на сьогодні є останнім прогресивним поглядом, що віддзеркалює у собі не лише теоретичну спадщину, але й практичні реалії розвитку науки і бізнесу нової доби.

Теорія ресурсних переваг, на нашу думку, ґрунтується на наступних теоретичних положеннях:

- на відміну від статичності галузевої структури за М.Портером, вона спирається на гетерогенну структуру ринку та його сегментів, результатом чого є диференціація попиту на продукцію чи послуги;
- зміщення акценту із ринкової частки як показника конкурентоспроможності

компанії з точки зору підприємств-суперників (у традиційній галузевій теорії конкуренції) до показників унікальності ресурсів (ресурсна теорія) і високої споживчої цінності продукції (послуг), що забезпечують зростання конкурентоспроможності компанії з точки зору споживачів;

- джерелом конкурентних переваг є не галузева структура (теорія галузевої конкуренції) та не лише володіння портфелем ресурсів і компетенцій (ресурсна теорія), а здатність компанії використовувати організаційні знання, досвід і навички для формування, відтворення та захисту унікальних ресурсних джерел конкурентних переваг;
- маркетингова діяльність та вивчення ринку перестають бути лише однією із функцій підприємства, а перетворюються у наскрізний процес забезпечення конкурентоспроможності на всіх етапах ланцюжка створення цінності. Метою цієї діяльності є використання ресурсного портфеля компанії для створення продукту чи послуги з високою споживчою цінністю;
- орієнтація на створення, розвиток і відтворення стійких конкурентних переваг, що мають стратегічний характер для підприємства і реалізують проактивну політику забезпечення конкурентоспроможності у перспективі.

У таблиці 2.1 нами сформовано порівняльну характеристику трьох основних теоретичних напрямків дослідження конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, сучасне теоретичне трактування конкурентоспроможності підприємства, як економічної категорії, слід розглядати з точки зору розвитку базових положень нової концепції ресурсних переваг, що синтезує у собі ключові наукові та прикладні аспекти еволюційного розвитку попередніх досліджень у цій сфері.

Таким чином, можемо зробити висновок, що теорія ресурсних переваг є еволюційною, процесоцентричною теорією конкурентоспроможності, яка розглядає ресурси, компетенції, здібності, організаційне навчання та інновації, як ендогенні чинники формування стійких конкурентних переваг. Різноманітність та низька мобільність ресурсів у поєднанні із диференційованим попитом у межах галузі є основою суттєвої відмінності компаній у рівні, обсягах і масштабах прибутковості. Саме тому, сучасне трактування конкурентоспроможності підприємства слід розглядати в контексті розвитку теорії ресурсних переваг, яка найбільш повно обґрунтовує особливості прояву цього явища у бізнесі та визначає характерні ознаки процесу розвитку у перспективі.

Оскільки у вітчизняній економічній літературі склалась ситуація із перевантаженням різновидами трактувань категорії конкурентоспроможності загалом та підприємства зокрема, а прогресивні теоретичні концепції та теорії конкурентоспроможності ще не знайшли належного наукового опрацювання, на наш погляд, не має сенсу розглядати як науковий результат формулювання нового змісту цього поняття. Натомість, вважаємо за необхідне узагальнити в авторській дефініції ті характеристики конкурентоспроможності підприємства, які найбільше відповідають підтримуваний нами теорії ресурсних переваг.

Отже, конкурентоспроможність підприємства можна трактувати як його динамічну здатність впливати на ринок з метою захисту накопичених та розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу, на основі кращого, ніж у конкурентів, використання ресурсів, організаційних здатностей і компетенцій для створення продукції з інноваційною споживчою цінністю.

Поділяючи базові положення теорії ресурсних переваг, вважаємо за доцільне у процесі формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства ідентифікувати три рівні конкурентоспроможності підприємства: стратегічний, тактичний та оперативний, для кожного з яких характерні окремі види конкурентних переваг і форми прояву конкурентоспроможності.

Порівняльна характеристика базових теорій конкурентоспроможності

Порівняльні ознаки	Теорія галузевої конкуренції М.Портера (ІОТ)	Сучасна ресурсна теорія (RBV)	Теорія ресурсних переваг (RAT)
Базова одиниця аналізу конкурентоспроможності	Галузь	Ринковий сегмент	Підприємства та їх інтеграційні об'єднання
Визначення кордонів ринку	Розширене трактування ринку за галузевою ознакою	Розмір ринку обмежується окремим сегментом	Дифузія кордонів ринків та їх сегментів під впливом глобалізації
Взаємозв'язок «виробник - споживач»	Суперництво між компаніями за споживача	Розвиток взаємовигідних зв'язків між компаніями та підтримка лояльності споживачів	Створення та розвиток глобальних бізнес-мереж та альянсів для забезпечення вищої цінності продуктів і послуг споживачам
Ресурси та їх характеристика	Два види ресурсів: матеріальні та нематеріальні. Кожен із видів складається з однорідних, мобільних ресурсів.	Широка класифікація ресурсів: традиційні/інноваційні; відчутні/невідчутні; звичайні/стратегічні.	Стратегічні ресурси компанії є неоднорідні та іммобільні, що є основою її унікальності та довгострокової конкурентної переваги
Ключова стратегічна проблема	Стратегія компанії повинна відповідати галузевій структурі	Накопичення організаційних знань для розвитку стратегічних ресурсів та компетенцій компанії	Пошук та реалізація нових комбінацій стратегічних ресурсів, компетенцій і здібностей компанії для формування довгострокових конкурентних переваг
Основне завдання управління компанією	Портфельний аналіз і розподіл ресурсів	Формування та розвиток нових видів ресурсів	Конфігурація (реконфігурація) інноваційних комбінацій неоднорідних стратегічних ресурсів як дже-рел стійких конкурентних переваг
Основні чинники прибутковості	Галузева концентрація та ринкова сила	Забезпечення вищої цінності споживачам	Інновація споживчої цінності, що дозволяє одночасно використати дві конкурентні переваги: диференціацію та низькі витрати
Очікуваний результат функціонування	Монопольне становище підприємства на ринку	Зростання вартості бізнесу	Зростання споживчої цінності продуктів і послуг є основою фінансової результативності і конкурентоспроможності підприємства
Характер конкуренції	Цінова конкуренція	Нецінова конкуренція	Ресурсні порівняльні переваги
Тип економічної ренти	Монопольна рента – отримання економічних вигід від структури галузі та ринкової влади	Рікардіанська рента – отримання економічних вигід від володіння унікальними та продуктивними ресурсами	Синтез монопольної, рікардіанської та шумпетеріанської ренти – отримання економічних вигід завдяки формуванню нових видів і комбінацій ресурсів та їх розміщенню у бізнес-процесах на основі інноваційних компетенцій та організаційних знань
Основний інструмент досягнення поставлених цілей	Бар'єри входу у галузь	Відмінність компетенцій та неоднорідність ресурсів	Управління механізмом формування стійких конкурентних переваг

Основними якісними характеристиками конкурентоспроможності підприємства є досягнення ефективного функціонування підприємства (внутрішня конкурентоспроможність) та забезпечення високої цінності продуктів чи послуг (зовнішня конкурентоспроможність) (рис. 2.2).

З точки зору теорії ресурсних переваг, конкурентоспроможність підприємства характеризує величину та ефективність використання всіх ресурсів підприємства шляхом формування та використання стійких конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі. Саме з цієї двоїстої природи конкурентоспроможності вважаємо за доцільне виділити її 2 види:

- внутрішню конкурентоспроможність, яка характеризує рівень формування, використання та відтворення ресурсного потенціалу підприємства, здатність

інтегрувати розрізнені знання та досвід у систему організаційних здатностей і компетенцій;

- зовнішня конкурентоспроможність, яка характеризує здатність підприємства використовувати потенціал ресурсів, компетенцій і здатностей для формування випереджаючих конкурентних переваг на перспективних ринках.

Таким чином, як видно із вище наведеного рисунка, основний зміст управління конкурентоспроможністю підприємства, як науковою категорією, проявляється у реалізації таких внутрішніх взаємозв'язків:

1) виокремлення відповідних напрямків забезпечення конкуренто-спроможності підприємства: зовнішньої та внутрішньої;

2) виділення трьох рівнів управління конкурентоспроможністю: стратегічного, тактичного та оперативного. Стратегічне управління здійснюється на рівні вищого керівництва підприємства та орієнтується на довгострокові перспективи розвитку в умовах динамічних змін.

Тактичне управління конкурентоспроможністю направлене на формування тактики забезпечення конкурентоспроможності – сукупності видів, прийомів і методів конкурентної боротьби, які використовує та практично застосовує підприємство проти своїх суперників, та за допомогою яких реалізує конкурентну стратегію. Оперативне (поточне) управління конкурентоспроможністю є об'єктом оперативного менеджменту. Крім цього, воно повинно передбачати проведення конкурентного маневрування – комплексу заходів, що розробляються та реалізуються для усунення не передбачених раніше диспропорцій.

Тактичний та оперативний рівень управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюються всіма суб'єктами управління з основним акцентом на середню та нижню ланку управління;

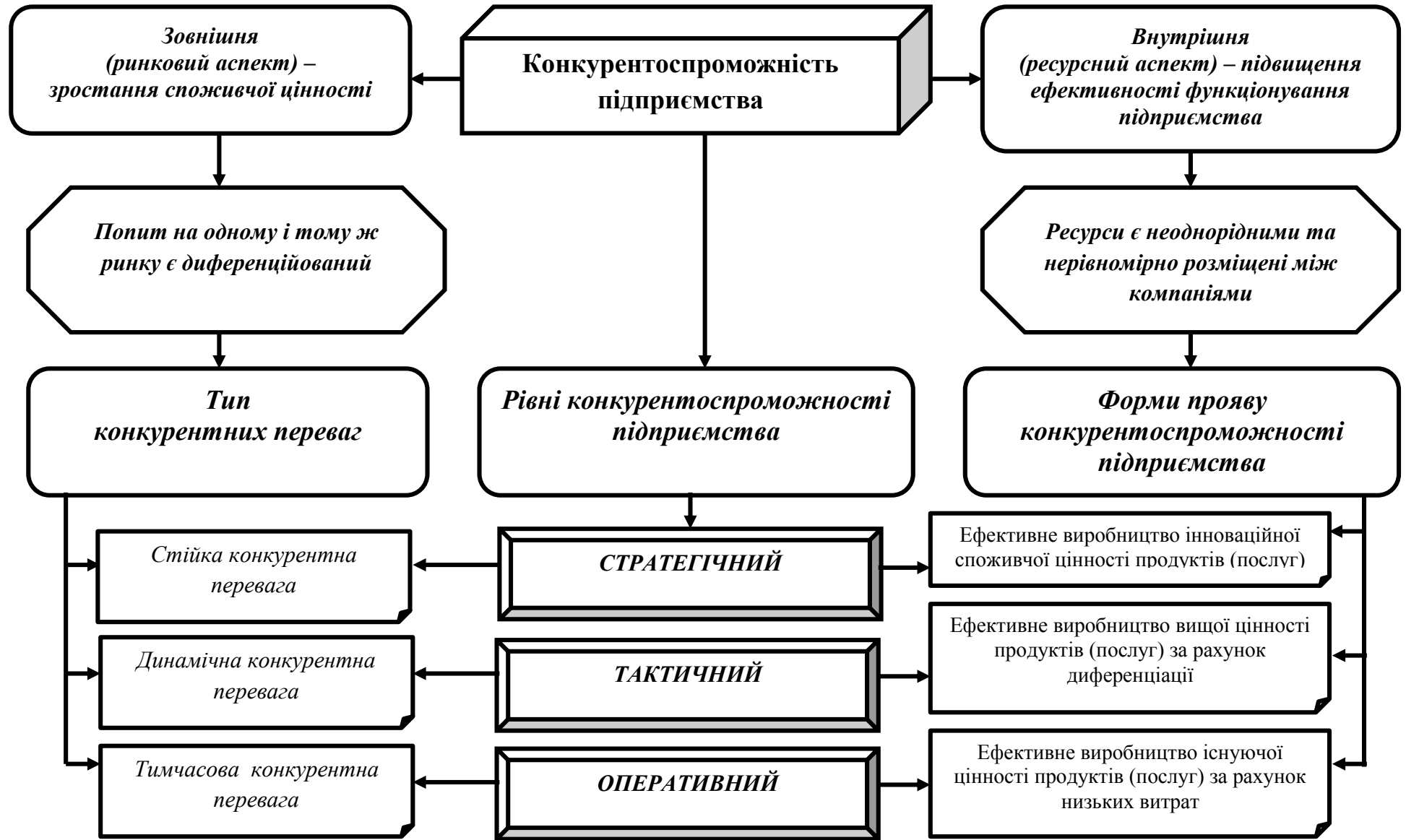


Рис. 2.2. Логіко-структурна схема елементів конкурентоспроможності підприємства

3) формування, підтримка та розвиток конкурентних переваг, що відповідають кожному із рівнів управління:

- стратегічний рівень – стійка конкурентна перевага;
- тактичний рівень – динамічна конкурентна перевага;
- оперативний рівень – тимчасова конкурентна перевага.

Конкурентна перевага підприємства вважається стійкою, якщо вона є глобальною, тобто стійка у часі, забезпечує стратегічний успіх та не може бути імітована конкурентами.

Динамічна конкурентна перевага є обмеженою здатністю підприємства здійснювати суперництво, оскільки у конкурентів можуть з'явитись можливості щодо її нейтралізації.

Тимчасова конкурентна перевага як правило досягається на рівні суперництва за продукцією та характеризує здатність підприємства більш продуктивно використовувати доступні у галузі ресурси.

4) формами прояву конкурентоспроможності на кожному із рівнів управління є здатність підприємства виготовляти:

- на стратегічному рівні – більш ефективно інноваційну, у порівнянні з конкурентами, споживчу цінність продукту (послуги);
- на тактичному рівні – ефективно виробляти вищу, у порівнянні з конкурентами, цінність продукту (послуги);
- на оперативному рівні – більш ефективно виробляти однакову із конкурентами цінність продукту (послуги).

В контексті управління конкурентоспроможністю підприємства безперечно важливе значення відіграє саме стратегічний рівень, а, відповідно, об'єктом дослідження виступає стійка конкурентна перевага та механізм її досягнення. Питання визначення стійких конкурентних переваг знаходяться у центрі дослідження більшості дослідників різних теоретичних напрямків. Власне, зміна популярності теорій конкурентоспроможності у той, чи інший період часу була пов'язана саме із зміщенням акцентів на нові джерела формування стійких конкурентних переваг.

Так, у теорії галузевої конкуренції таким джерелом виступала структура галузі, позиції на ринку та в стратегічній групі, а також переваги у ланцюжку створення цінності на основі низьких витрат чи диференціації. У ресурсній теорії основний акцент пошуку джерел стійких конкурентних переваг зміщується всередину компанії, тобто у дослідження її ресурсного потенціалу, здатностей і компетенцій. Еволюційна теорія ресурсних переваг демонструє пошук збалансованих джерел стійких конкурентних переваг, що дозволять компанії найкраще використати внутрішній ресурсний потенціал, організаційні здатності та компетенції для реалізації проактивної конкурентної стратегії у мінливому зовнішньому середовищі.

На рис. 2.3 наведено основні параметри, що визначають стійку конкурентну перевагу, що є основою формування конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Основна теза ресурсної теорії щодо формування стійких конкурентних переваг полягає в тому, що ресурси є різномірними, нерівномірно розміщені між компаніями, а також мають різний ступінь мобільності. Саме це є основою виникнення ресурсних диспропорцій, які підприємства повинні вчасно виявляти та перетворювати у свої сильні сторони. При цьому, саме відносна нерухомість ресурсів породжує тривалість періоду їх використання однією компанією, та визначає тривалість використання критерію неоднорідності. Імобільність ресурсів залежить від:

- географічної недосяжності (нерухомості) ресурсних джерел;
- неповної інформації про якість і продуктивність ресурсів, що створює ризики для конкурентів, які хочуть їх придбати;
- взаємодоповнюваності (компліментарності) – вилучення ресурсів із однієї

ресурсної комбінації, у якій вони створені чи функціонують може призвести до втрати ними продуктивності (здатності генерувати економічну вигоду - ренти) та цінності;

- наявності у компанії організаційних здатностей, компетенцій і знань із якими ресурси інтегровані у корпоративні мережі, що ускладнює їх трансфер.

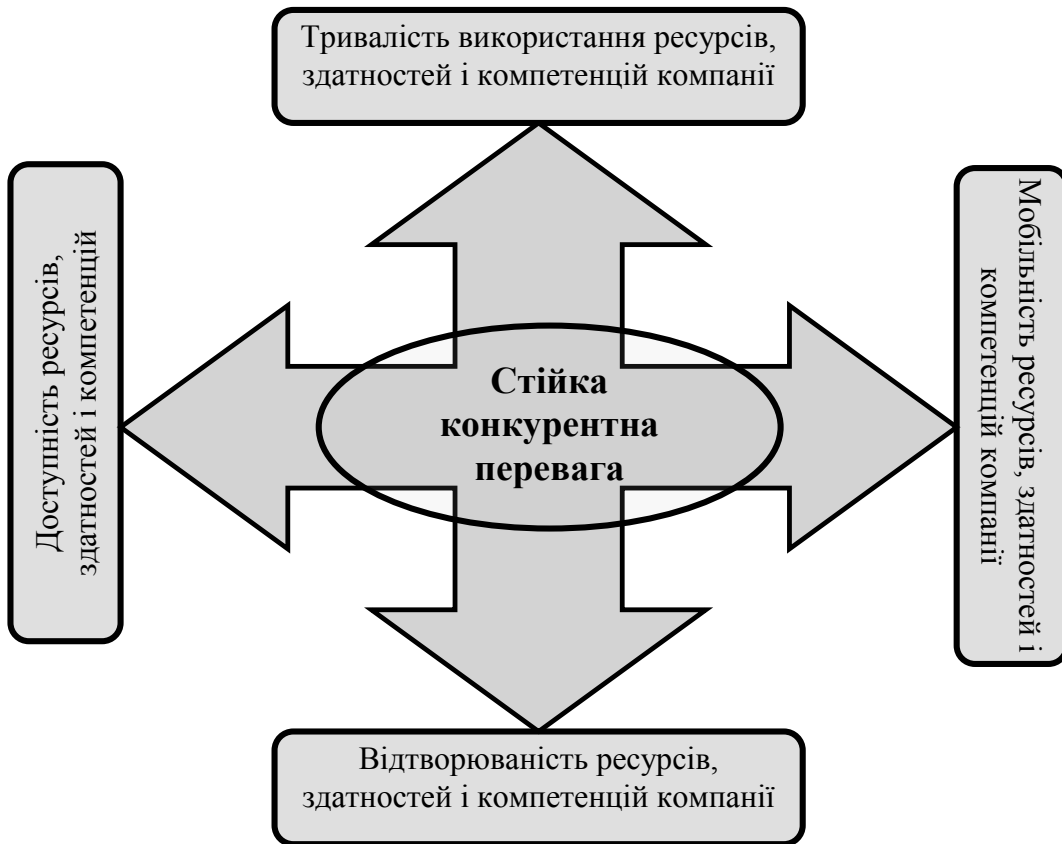


Рис. 2.3. Ресурсні характеристики стійкої конкурентної переваги

При цьому слід зауважити, що стійкість конкурентної переваги не залежить від календарної чи часової тривалості її використання, як основи конкурентоспроможності підприємства. Характеристика стійкості залежить від можливості бути відтвореною у короткостроковий період. Крім цього, довгострокова конкурентна перевага проявляється тоді, коли фірма впроваджує стратегію створення цінності продукту (послуги), яка не використовується існуючими та не може бути використана потенційними конкурентами.

Важливим аспектом управління конкурентоспроможністю підприємства на основі його конкурентних переваг є розробка та реалізація механізму їх збереження. Економічними характеристиками конкурентних переваг, а, відповідно, і джерел їх формування (ресурсів, здатностей і компетенцій) є здатність генерувати ренти, що в сучасних ринкових умовах трансформуються у вигляді прибутків і грошових потоків. При цьому, тривалість періоду отримання таких економічних вигід залежить від можливостей суперників скопіювати, відтворити чи здійснити трансфер конкурентних переваг.

Основою механізму організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства є стратегічні цілі його розвитку, що спираються на внутрішні і зовнішні фактори конкурентоспроможності та є вихідною платформою управління процесами конкурентоспроможності. Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується через управління окремими конкурентними перевагами та факторами конкурентоспроможності на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. При цьому, управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється у системі бізнес-процесів конкурентоспроможності. На відміну від традиційних, процеси управління

конкурентоспроможністю сприяють формуванню та укріпленню ринкових позицій підприємства, розвитку портфеля конкурентних переваг.

У процесах управління конкурентоспроможністю об'єктом управління виступають ресурси, організаційні здатності та конкурентні переваги, що забезпечують підприємству більш вигідне, у порівнянні з конкурентами, становище, а також сприяють досягненню його стратегічних цілей.

Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства ми розуміємо неперервний цілеспрямований вплив на внутрішні бізнес-процеси компанії, що сприяє розвитку існуючих та формуванню нових джерел конкурентних переваг.

Загальна схема процесу управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає виділення керуючої, керованої та забезпечуючої підсистем. Управляюча підсистема спирається на визначені цілі, функції, методи та структури управління підприємством. Загальні цілі управління конкурентоспроможністю підприємства розрізняються за часовою ознакою (короткострокові, середньострокові та довгострокові), функціональною спрямованістю (зовнішні і внутрішні) та пріоритетністю формування відповідного рівня конкурентоспроможності (оперативний, тактичний та стратегічний).

Особливістю процесів управління конкурентоспроможністю підприємства є наявність зворотного зв'язку, що передбачає оцінювання досягнутого рівня конкурентоспроможності (оперативного, тактичного чи стратегічного). Таким чином, виконуючи функцію зворотного зв'язку, оцінювання рівня конкурентоспроможності є одним із основних інструментів успішного довгострокового функціонування підприємства в динамічних ринкових умовах. Саме тому, важливого значення набуває формування та використання сучасного методичного інструментарію діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства.

Невпорядкованість теоретичного трактування категорії конкурентоспроможності обумовлює надмірну переважаність і відсутність чіткої систематизації методів її оцінювання. В першу чергу, ця проблема стосується вітчизняної наукової літератури з цього питання. Деякі автори досить поверхнево відображають у своїх роботах узагальнення методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності. При цьому, часто відсутній навіть звичайний розподіл методик залежно від рівня конкурентоспроможності, який автором досліджується (продукція, підприємство, галузь, національна економіка тощо). Враховуючи те, що конкретним науковим предметом нашого дослідження є категорія конкурентоспроможності підприємства, то зосередимось на впорядкуванні і систематизації методик її оцінювання. Їх узагальнену класифікацію наведено на рис. 2.4.

Традиційно всю сукупність методик групують за такими ознаками: формою представлення результатів оцінки та залежно від теоретичної платформи виникнення методики. При цьому, у більшості авторів відсутня чітка аргументація доцільності вибору конкретної методики для прикладних цілей оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Це є загальним недоліком, що негативно впливає на наукову і практичну цінність існуючого методичного інструментарію. Тому вважаємо за доцільне розробити впорядковану систему сучасних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, керуючись загальною логікою механізму її формування та забезпечення.

Така потреба обумовлена двоїстою природою конкурентоспроможності підприємства з одного боку – як досягнутого на певний час стану переваги над конкурентами, а з іншого – як динамічного параметру, що змінюється під впливом зовнішніх чинників і внутрішнього стану підприємства. Систематизацію основних методик оцінювання конкурентоспроможності підприємства вважаємо за доцільне розглядати з точки зору декомпозиції рівнів її управління: від оперативного до стратегічного. При цьому, підприємство самостійно може обирати доцільність імплементації методичного інструментарію оцінки, залежно від орієнтації на конкретний часовий горизонт та цілі свого

функціонування. Так, для підприємств, що у процесі свого функціонування керуються принципами досягнення короткострокової ефективності, доцільним є використання інструментарію оцінювання конкурентоспроможності на оперативному та тактичному рівні. А для компаній, що спираються у своїй діяльності на реалізацію принципів і філософії стратегічного управління та проактивного (випереджаючого) стратегічного мислення доцільним є використання методик стратегічного аналізу конкурентоспроможності.

Враховуючи те, що економічний зміст конкурентоспроможності підприємства ми розглядаємо крізь призму теорії ресурсних переваг, вважаємо за необхідне підтримувати відповідну кореляцію в обґрунтуванні методичного апарату її оцінювання. Зокрема, щодо ідентифікації відповідних параметрів конкурентоспроможності підприємства (продуктивність, ефективність і цінність) на кожному із рівнів управління залежно від виду конкурентних переваг. Елементи базових критеріїв конкурентоспроможності у контексті видів конкурентних переваг підприємства відображено на рис. 2.5.

Отже, закладена у піраміду конкурентоспроможності логіка вказує на трансформацію результуючих параметрів її оцінювання (продуктивність – ефективність – цінність (якість) продукту) на кожному із рівнів. Так, оперативний рівень конкурентоспроможності підприємства відображає внутрішню результативність виробляти продукти і послуги визначеного рівня споживчої цінності із нижчими витратами завдяки вищій продуктивності ресурсів. При цьому базовим об'єктом формування конкурентоспроможності підприємства є продукція (послуги). Тому основу інструментів оцінювання поточного рівня конкурентоспроможності підприємства на цьому рівні складають методи визначення конкурентоспроможності продукції. У цьому контексті одним із перших є дослідження конкурентоспроможності підприємства на основі теорії міжнародного поділу праці. Основна ідея полягає в тому, що стійкі конкурентні позиції підприємства обумовлюються наявністю порівняльних переваг, які забезпечують відносно низькі витрати виробництва, ніж у конкурентів. Розвитком цієї ідеї є методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтуються на теорії рівноваги фірми і галузі та теорії факторів виробництва.

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

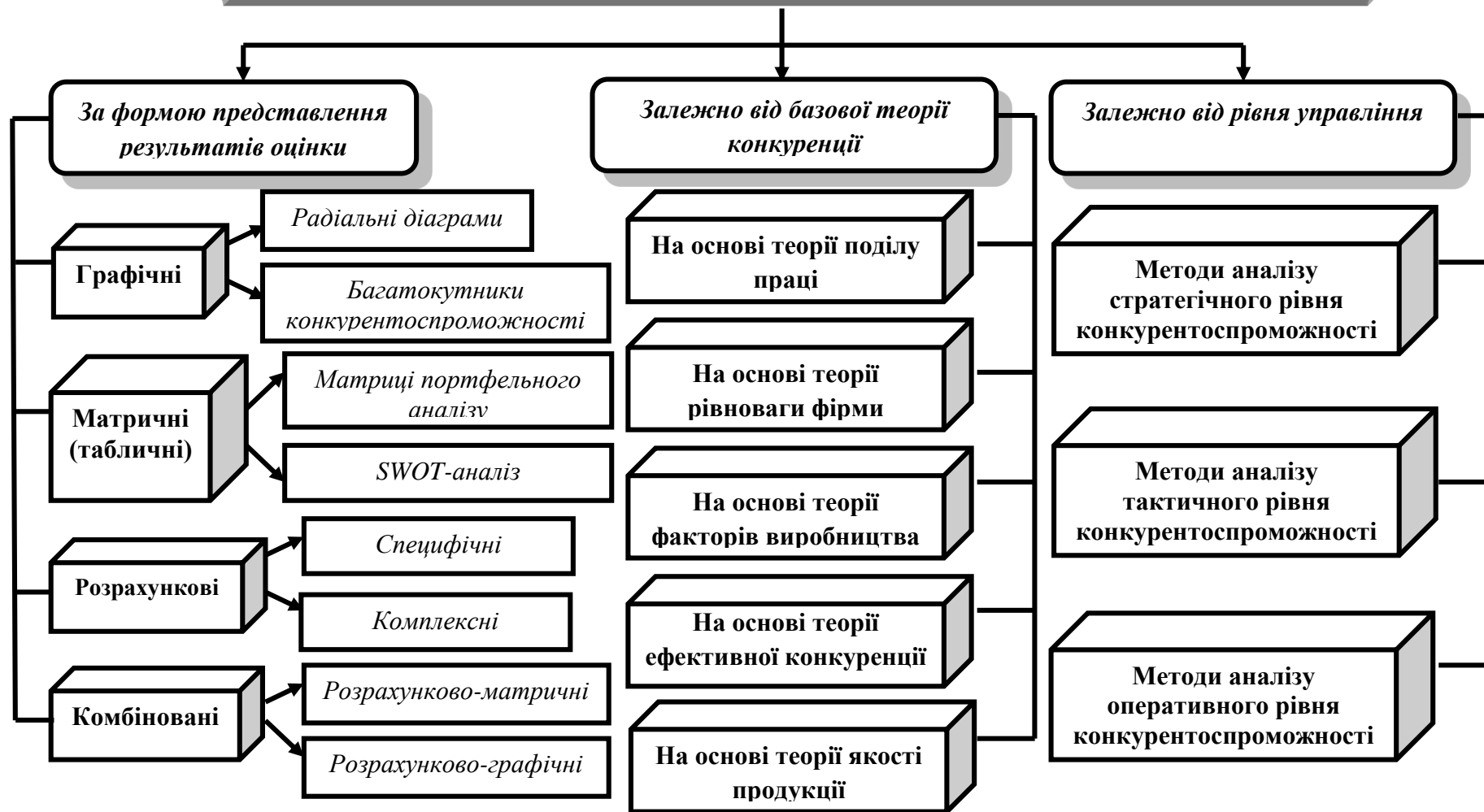


Рис. 2.4. Основні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства



Рис. 2.5. Піраміда конкурентоспроможності підприємства

Критерієм конкурентоспроможності в межах такого підходу є наявність у виробників факторів виробництва, які можуть бути використані з вищою, ніж у конкурентів, продуктивністю. Слід зауважити, що цей метод має певні обмеження щодо використання в умовах вітчизняної економіки. Пояснюється це тим, що:

- по-перше, теорія рівноваги обґрунтовує формування конкурентоспроможності країни, тобто характеризується глобальним масштабом, а тому має певні обмеження щодо використання на рівні галузей і підприємств. Дослідження конкурентоспроможності на основі порівняльних переваг передбачає, що національні виробники експортують ті товари, які виробляються з меншими витратами, та експортують – ті, що мають нижчу вартість в інших країнах;
- по-друге, теорія рівноваги відповідає умовам досконалої конкуренції, а реальні умови господарювання в Україні далекі від такої форми ринку;
- по-третє, в основу деяких методів покладено припущення, що галузь, у результаті свого розвитку, повинна досягти стану рівноваги, а такий стан не спостерігається навіть у країнах із розвинутою ринковою економікою.

Наступним етапом є оцінювання конкурентоспроможності підприємства *на тактичному рівні*, ключовим критерієм якого є підвищення ефективності використання ресурсів у бізнес-процесах у порівнянні з конкурентами для створення додаткової споживчої цінності продукту (послуги). При цьому в аналітичній роботі доцільно використовувати *розрахункові методи* оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вони поділяються на:

- специфічні методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності (виробнича, інноваційна, маркетингова, фінансова тощо);
- комплексні методи, що базуються на комплексному підході до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Серед комплексних методів оцінки визначальне місце посідають:

- методи, що ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції;
- інтегральний метод.

Як показало дослідження сучасного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємства, значна частина комплексних методів виникла на основі розвитку певної теорії конкуренції. Тому вважаємо за доцільне розглянути окремі найбільш поширені методики цієї групи, що можуть бути використані на тактичному рівні.

Так, виділяють широкий діапазон методик оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, що розроблені на базі теорії ефективної конкуренції. Представники цієї теорії вважають, що при аналізі конкуренції на рівні галузі, необхідно звертати увагу, перш за все, на джерела та якість існуючого суперництва підприємств, що визначає стан і рівень конкуренції на певному ринку загалом.

Методичний інструментарій ґрунтується на припущенні, що найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота функціональних підрозділів і бізнес-одиниць. У межах цієї теорії існують два основні підходи до визначення показників конкурентоспроможності:

- 1) структурний;
- 2) функціональний.

Згідно зі структурним підходом конкурентне становище підприємства можна оцінити на основі дослідження рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу, наявності бар'єрів для потенційних конкурентів. Основними перепонами на шляху для нових конкурентів є: дія ефекту економії на масштабах; ступінь диференціації продукції; абсолютні переваги у витратах в існуючих підприємств; величина та вартість капіталу, необхідного для організації ефективного виробництва.

В сучасній економічній науці використовують кількісні методи здійснення аналізу конкурентоспроможності підприємства на основі теорії конкуренції за структурним підходом. Серед них найбільш популярними є показники концентрації виробництва, індекси Херфіндаля–Хіршмана, Розенблюта тощо.

Використання функціонального підходу передбачає визначення та аналіз окремих груп показників діяльності підприємства. Загальним принципом побудови показників конкурентоспроможності у функціональному підході є розрахунок середньозваженого арифметичного показника одиничних параметрів конкурентоспроможності:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i, \quad (2.1)$$

де K_i – одиничні показники конкурентоспроможності підприємства;

W_i – показники вагомості (ваги) i – го одиничного показника конкурентоспроможності.

Крім цього, загальна ідея методів оцінювання конкурентоспроможності на оперативному та тактичному рівні розглядає ресурсні фактори її формування лише з точки зору їх досягнутої продуктивності чи ефективності використання. На теоретичному рівні це обґрунтовується отриманням монопольної та частково рикардіанської ренти. Водночас, реалізація принципів теорії ресурсних переваг передбачає оцінювання перспективної здатності існуючих та потенційних ресурсів, компетенцій і знань генерувати грошові потоки на основі створення якісно нової споживчої цінності продуктів і послуг. На теоретичному рівні ця ідея обґрунтовується синтезом монопольної, рикардіанської та шумпетеріанської ренти.

Отже, для реалізації проактивного стратегічного управління, орієнтованого на випереджаючий розвиток підприємства в умовах динамічних змін виникає потреба використання адекватних інструментів оцінювання конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. З цієї точки зору окрему увагу слід приділити методикам стратегічного рівня управління конкурентоспроможністю підприємства. На цьому рівні вектор оцінювання конкурентоспроможності спрямований у зовнішнє середовище та передбачає визначення здатності підприємства формувати, утримувати та розвивати стійкі конкурентні переваги, які визначаються не лише виробничими чи фінансовими параметрами діяльності підприємства.

Одна із популярних схем аналізу ресурсів, здатностей і компетенцій компанії у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства у перспективі запропонована у роботі Р.Гранта (рис. 2.6). [3]

Для реалізації основної ідеї теорії ресурсних переваг вважаємо за доцільне трансформувати запропонований механізм за такими аспектами:

- підсилити динамічну та системну складові компонент аналізу на стратегічному рівні формування конкурентоспроможності підприємства, що дозволить врахувати тенденції перспективних змін на ринку (галузі);
- використати результати інтегрального аналізу функціональних напрямків діяльності підприємства (тактичний рівень конкурентоспроможності) та поглибити його оцінюванням стратегічних ресурсів, організаційних здатностей і компетенцій компанії для забезпечення стійкої конкурентної переваги.

Тобто, з одного боку стратегічний рівень є найвищим у послідовності оцінювання конкурентоспроможності підприємства, а з іншого – він передбачає здійснення детальної оцінки ресурсного портфеля підприємства з позиції ефективності його використання у процесах для створення продукту з високою (інноваційною) споживчою цінністю. Реалізація запропонованої нами моделі стратегічного аналізу стійких конкурентних переваг, які є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства у перспективі, передбачає проведення аудиту існуючого портфеля ресурсів і здатностей компанії (рис. 2.7).

Основна теза теорії ресурсних переваг щодо ресурсів компанії, як джерела конкурентних переваг, полягає в тому, що ресурси є різнорідними, нерівномірно розміщені між компаніями, а також мають різний ступінь мобільності.

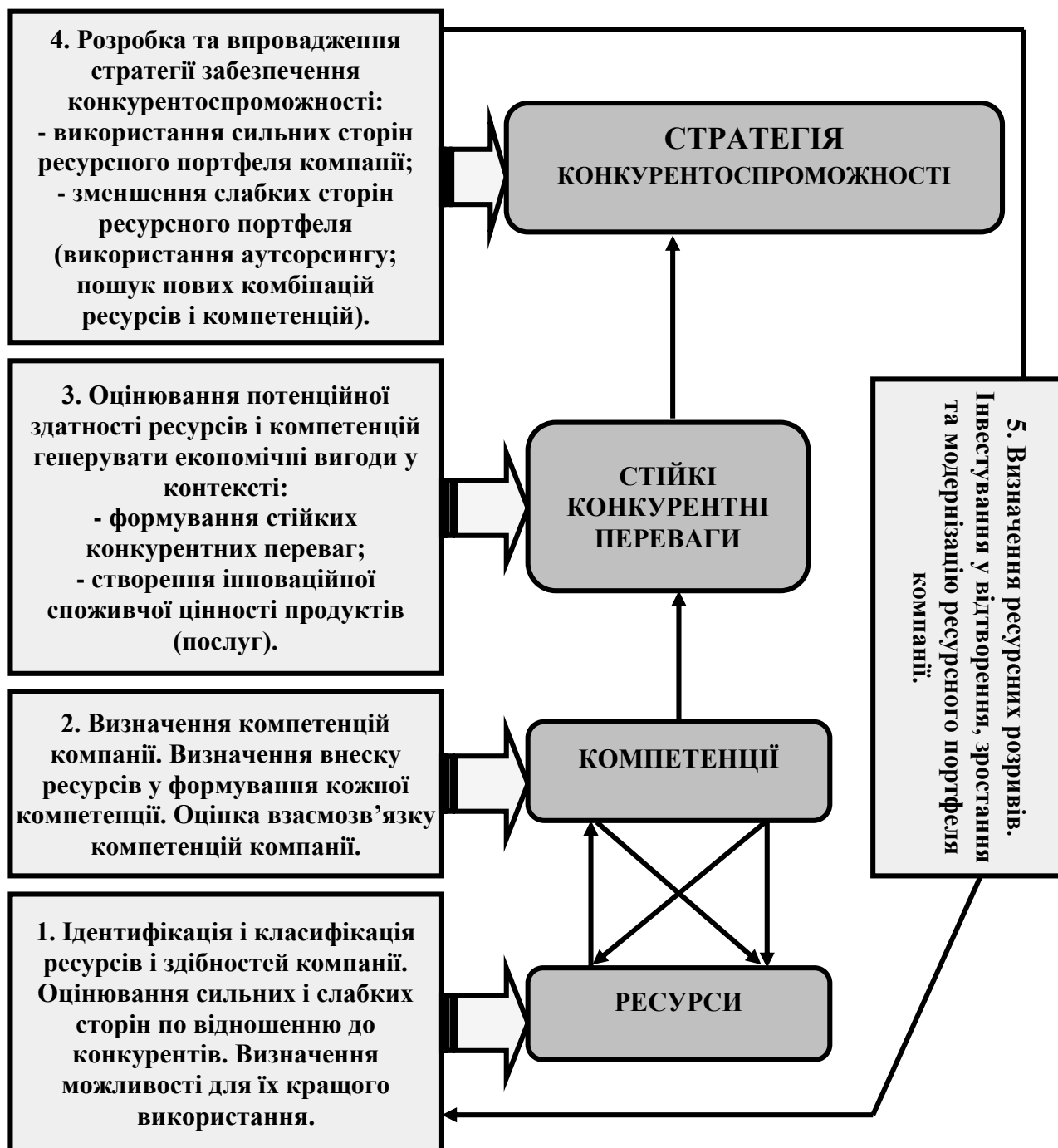


Рис. 2.6. Схема стратегічного аналізу ресурсів і компетенцій за Р.Грантом

У процесах формування стійких конкурентних переваг підприємства приймають участь саме стратегічні ресурси. Для їх ідентифікації західними авторами розроблено ряд методик. Зокрема, методика VRIO – аналізу, розроблена Дж. Барні, що передбачає оцінювання ресурсів за чотирма критеріями: цінність; рідкісність; іммобільність; організованість. [13]

Однак, дана методика, на наш погляд має певні недоліки, оскільки надмірно концентрується на оцінці лише ресурсів компанії. У той час, як формування стійких конкурентних переваг відбувається на основі синергії ресурсів та організаційних

здатностей. Основним аргументом на користь необхідності синтезу ресурсів і здатностей компанії є те, що самі по собі ресурси не є продуктивними. Тільки будучи залученими у процеси створення цінності вони забезпечують компанії отримання економічних вигід. І саме від того, як організовані ці процеси, залежить рівень її конкурентоспроможності.

Концепція організаційних здібностей стала популярною завдяки працям Д. Тіса, Г. Пізано та А. Шуена у кінці 90-х років. Ці дослідники запровадили в економічний оборот термін динамічні організаційні здібності – потенціал компанії щодо інтегрування, створення та реконфігурації ресурсів, внутрішніх і зовнішніх компетенцій для створення стійких конкурентних переваг у середовищі, що швидко змінюється.

В контексті формування стійких конкурентних переваг можемо стверджувати, що організаційна здатність – це спроможність компанії забезпечувати стійкий розвиток в умовах динамічного середовища. Організаційні здатності компанії виникають лише в умовах, коли досвід, знання і навички персоналу як одного із ресурсів компанії інтегруються із іншими видами матеріальних і нематеріальних ресурсів. Процес такої інтеграції проявляється у виконання чітко відпрацьованих операцій, процесів і дій. Наприклад, у виробництві – це відлагоджені процеси проходження сировини та матеріалів через всі стадії виробничого циклу; у зовнішній логістиці – це продаж, оформлення замовлення, обслуговування клієнтів тощо. При цьому, на відміну від традиційного розуміння бізнес-процесу, організаційні здатності є сукупністю відпрацьованих та ефективних моделей, шаблонів, схем здійснення певної сукупності бізнес-процесів. Змістовна класифікація організаційних здатностей компанії наведена у роботі Р. Гранта. [2]

Для ідентифікації організаційних здатностей компанії можна використати один із аналітичних інструментів:

- функціональний аналіз, тобто ідентифікувати конкретні можливості компанії до стійкого розвитку у кожній функціональній сфері діяльності. Такі можливості проявляються через наявність чітко відпрацьованих процедур (операцій, процесів);
- аналіз ланцюжка створення цінності за М.Портером. Для цього проводиться декомпозиція діяльності компанії у розрізі основних і допоміжних процесів ланцюжка та визначаються для кожного з них здатності підприємства забезпечити стійкий розвиток.

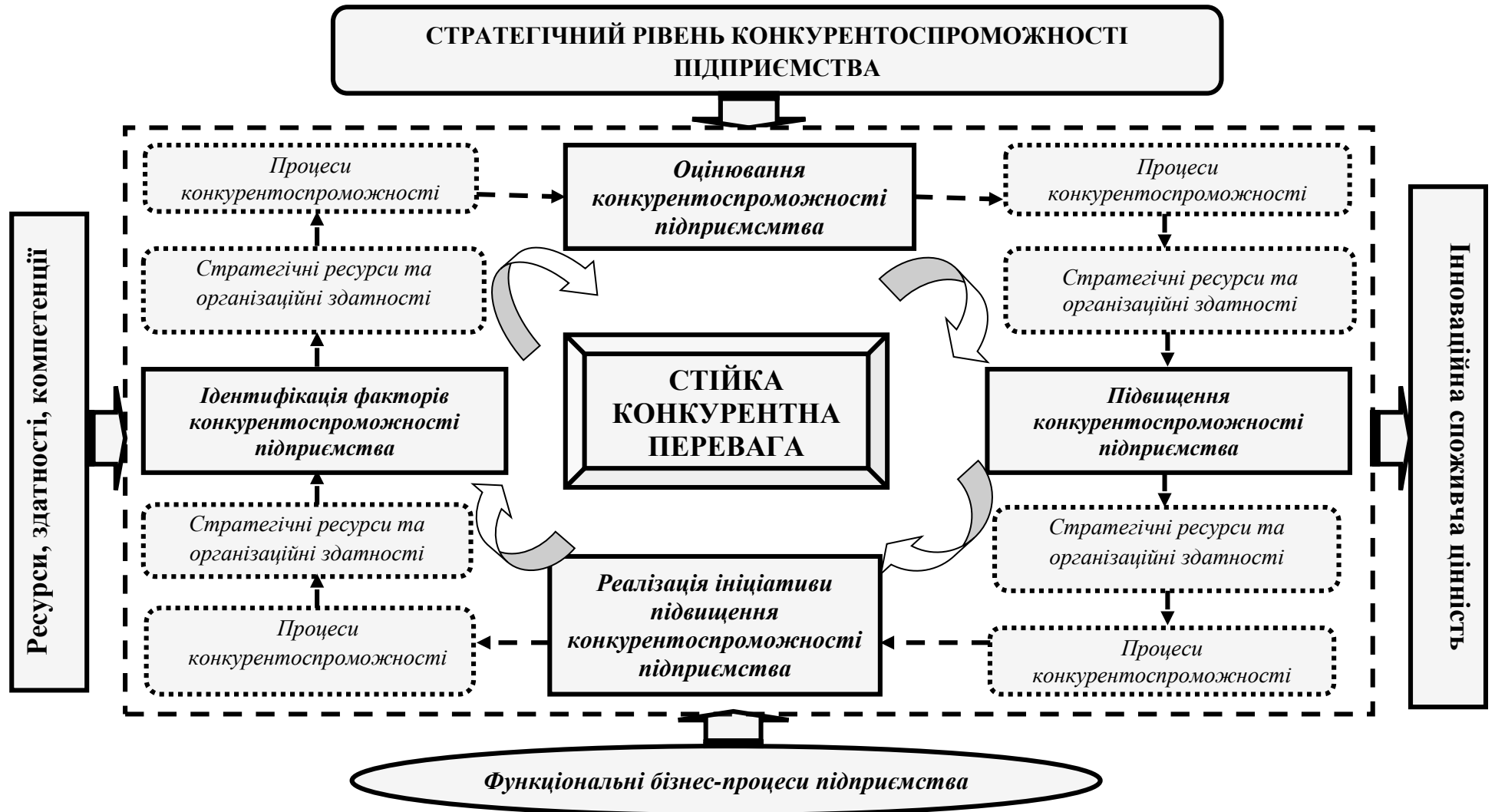


Рис. 2.7. Аналітична декомпозиція ланцюжка «ресурси – процеси - результати»

Оцінювання ресурсів і можливостей компанії здійснюється на основі двох критеріїв: можливість генерувати економічну вигоду (ренту); можливість створювати інноваційну цінність для споживача. При цьому діагностика потенціалу прибутковості ресурсів і компетенцій здійснюється за трьома напрямками: оцінка рівня досягнутої конкурентної переваги; оцінка стійкості конкурентної переваги; оцінка рівня освоєння результатів. Для ідентифікації досягнутої конкурентної переваги необхідне виконання двох умов: унікальність або рідкісність ресурсів, компетенцій чи організаційних здатностей, якими володіє компанія та їх взаємозв'язок і вплив на формування ключових факторів успіху.

Оцінювання стійкості конкурентної переваги передбачає визначення періоду її ефективного використання для здійснення проактивного розвитку, рівня мобільності (витрат на трансфер серед конкурентів, доступність інформації про джерела конкурентної переваги, можливість доповнюваності конкурентних переваг тощо). Вплив на кінцеві фактори конкурентоспроможності характеризується відносною значимістю ресурсів, здатностей і компетенцій компанії у процесі трансформації рівня конкурентоспроможності (оперативного, тактичного, стратегічного).

Для оцінювання ресурсів і здатностей компанії за другим напрямком – можливість створювати інноваційну цінність для споживача – рекомендується використати матрицю «відносна вартість ресурсів/здатностей – відносна цінність (якість) продуктів (послуг)» (рис. 2.8).

Цінність (якість) продукту (послуг), що створюється ресурсами і здатностями

		нижче	однаково	вище
<i>Вартість витрат ресурсів компанії</i>	нижче	1 <i>Невизначена конкурентна позиція</i>	2 <i>Динамічна конкурентна перевага (тактичний рівень конкурентоспроможності)</i>	3 <i>Стійка конкурентна перевага (стратегічний рівень конкурентоспроможності)</i>
	однаково	4 <i>Конкурентна слабкість</i>	5 <i>Конкурентна рівновага</i>	6 <i>Тимчасова конкурентна перевага (оперативний рівень конкурентоспроможності)</i>
	вище	7 <i>Конкурентна слабкість</i>	8 <i>Конкурентна слабкість</i>	9 <i>Невизначена конкурентна позиція</i>

Рис. 2.8. Матриця позиції конкурентоспроможності підприємства

Використання запропонованої матриці дозволяє ідентифікувати вид досягнутої підприємством конкурентної переваги чи тип конкурентної позиції.

Як видно із рисунка, у площині матриці є 6 видів комірок:

- невизначена конкурентна позиція – характеризує дві крайні позиції підприємства серед конкурентів, низькі витрати – низька цінність продукту (послуг), або висока

- цінність за умови невиправдано високих витрат на її створення;
- конкурентна слабкість – підприємство є збитковим, а його ринкова влада слабкою, оскільки високі витрати ресурсів не забезпечують виробництва продукту необхідного рівня цінності;
- конкурентна рівновага – позиція, що характерна для підприємств, які наближаються до лідерів ринку. Якісні зміни у технологіях виробництва та врахування зміни вимог споживачів може стати для таких компаній основою формування вищого рівня конкурентних переваг;
- тимчасова конкурентна перевага – досягається підприємством у короткостроковому періоді і є поширеною серед інших конкурентів;
- динамічна конкурентна перевага – характеризує високий рівень ефективності використання ресурсного потенціалу підприємством у порівнянні із конкурентами. Однак вона зумовлює нестабільну ринкову позицію, оскільки продукція підприємства за рівнем цінності не відрізняється від конкурентів;
- стійка конкурентна перевага – характерна для лідерів ринку, які суттєво відірвались від найближчих конкурентів і створили високі ресурсні чи маркетингові бар'єри для суперників.

Графічна інтерпретація конкурентоспроможної позиції компанії у системі координат «вартість ресурсів/здатностей – цінність продуктів (послуг)» наведена на рис. 2.9.

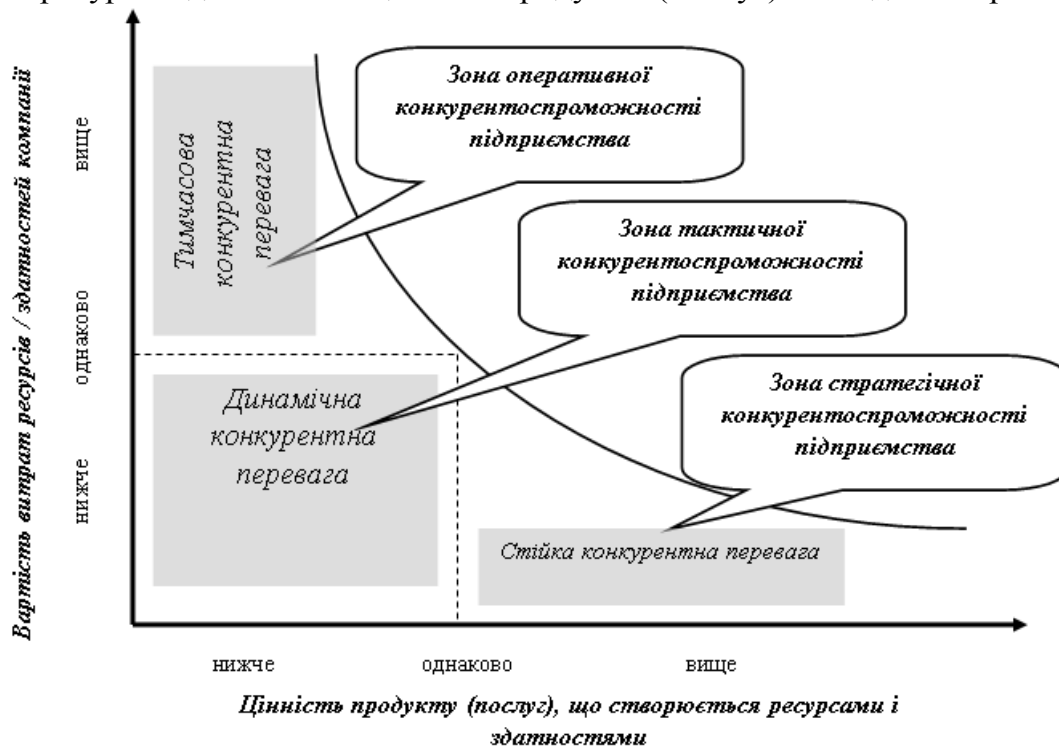


Рис. 2.9. Графічна інтерпретація конкурентоспроможної позиції компанії

Керуючись логікою запропонованої нами трансформованої моделі стратегічного аналізу стійких конкурентних переваг, необхідно визначити послідовний зв'язок внутрішніх елементів конкурентних переваг, а саме: стратегічних ресурсів, організаційних здатностей та компетенцій.

Основне завдання стратегічного аналізу ресурсів, організаційних здатностей і компетенцій компанії полягає у визначенні стійкої конкурентної переваги та розробці механізму її підтримки та розвитку для підвищення конкурентоспроможності підприємства у перспективі. Поставлена мета передбачає виконання кількох завдань. У першу чергу, необхідно змоделювати внутрішню структуру взаємозв'язків між існуючими ресурсами, здатностями та компетенціями компанії. Для цього в процесі формування системи бізнес-

процесів компанії визначаються здатності і ресурси, що задіяні в створенні продукту (послуги) та оцінюється їх вплив на кінцеву споживчу цінність. Визначення набору компетенцій компанії здійснюється на основі вивчення особливостей функціонування бізнес-системи із використанням експертних оцінок.

В якості інструментарію виявлення взаємозв'язку «ресурси – здатності – компетенції – конкурентні переваги» доцільно використати методика формування *реляційних матриць*. Реляційний підхід, зокрема, використовується для формування та аналізу баз даних.

Прикладна реалізація методики формування реляційних матриць для визначення стійких конкурентних переваг буде здійснена у третьому розділі дисертаційної роботи.

Таким чином, проведений аналіз перерахованих вище підходів і методів показує, що в сучасній літературі питання оцінювання конкурентоспроможності підприємств відбиваються достатньо широко. В цілому, конкурентоспроможність підприємства визначається з урахуванням обраних авторами чинників, які, на їх думку, на неї впливають. Однак, така відмінність у формуванні набору параметрів конкурентоспроможності за різними підходами є і загальним недоліком цих методів.

Крім цього, існуючі методики не позбавлені протиріччя щодо того, чинники якого характеру (внутрішні чи зовнішні) мають вирішальний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Очевидно, що навіть для підприємств із однієї галузі пріоритетність цих чинників буде різною.

Найбільш суттєвим недоліком значної частини опрацьованих методик є відсутність врахування чинника часу, тобто оцінювання конкурентоспроможності підприємства у динаміці. Натомість, більшість методів спираються на фіксовані параметри оцінки, які характеризують обрані сфери діяльності підприємства у статичній, або на певну дату за результатами минулих подій. Така логіка визначення конкурентоспроможності підприємства не відповідає сучасним реаліям функціонування підприємств у високо динамічному ринку, де скорочуються життєві цикли продукції, технологій, підприємств, галузей та конкурентних переваг, які можуть бути використанні для забезпечення конкурентоспроможності.

Саме тому на теоретичному та методичному рівні нами обґрунтовано сучасний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі ресурсних джерел стійких конкурентних переваг. Використання запропонованих інструментів дозволить реалізувати інтегровану модель оцінювання конкурентоспроможності підприємства на оперативному, тактичному та стратегічному рівні. Практична імплементація методичного інструментарію буде здійснена в аналітичній частині дисертаційної роботи.

Найактуальнішими теоретичними проблемами конкурентоспроможності підприємств на сучасному рівні є: вдосконалення методичного інструментарію відповідно до вимог розвитку світової економіки; формування системи показників та діагностика специфічних вимог, що враховують галузеві особливості конкурентоспроможності підприємств; визначення оптимального набору портфеля ресурсів; визначення швидкості, із якою необхідно нарощувати потенціал збільшення конкурентоспроможності підприємства; формування комплексу стратегічних і тактичних управлінських рішень щодо підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом реалізації механізму створення стійких конкурентних переваг і посилення ринкових позицій; визначення основних елементів організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Загалом, особливості формування ефективного організаційно-економічного механізму конкурентоспроможності вітчизняних підприємств пов'язується нами з: розвитком глобалізаційних процесів, освоєнням вітчизняними підприємствами додаткових можливостей реалізації продукції на світових товарних ринках; переважанням видобувних

галузей у структурі промисловості України та особливу дію природничих факторів.

В сучасних умовах для національних підприємств особливого теоретичного та прикладного значення набуває виокремлення з числа зовнішніх чинників конкурентоспроможності групи глобальних (діють на світових товарних ринках і тотожні для переважної більшості національних економік розвинутих країн; їх формують великі компанії – лідери ринків) та загальнонаціональних (основою яких є різноплановий вплив держави на виробничо-господарську діяльність підприємств, що реалізують свої товари на національних ринках з перспективою виходу на зовнішні).

Інструментарієм виявлення взаємозв'язку «ресурси – здатності – компетенції – конкурентні переваги» доцільно використати методику формування реляційних матриць з групою парних взаємозв'язків, за пропонованою шкалою оцінювання балів. Відповідну матрицю варто реалізувати в три етапи: замкнення, визначення елементів, формування зв'язку. Матрицю конкурентоспроможної позиції підприємства доцільно формування в системі координат: «вартість ресурсів/здатностей – цінність продуктів», що дозволяє ідентифікувати шість позицій (невизначеність, слабкість, рівновага, динамічна перевага, тимчасова перевага, стійка перевага). Такий підхід дозволяє розширити уяву про ринкове позиціонування підприємств в контексті теорії ресурсних переваг.

Література

1. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе / М. Блауг.; пер. с англ. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой.: Учеб. пособие. - СПб: Спец. литература, 1996. - 510с.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Грант Р.М.; пер. с англ. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
4. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия / В. Л. Дикань – Х.: Основа, 1995. – 159 с.
5. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю.Б.Иванов. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 248 с.
6. Катькало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В. С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия 8. Менеджмент. – 2002. – Вып. 3., С. 20-42.
7. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич А., И. Астахова И. // Бизнес информ. – 1996. – №5. – С. 45-49.
8. Портер М. Конкуренция / М. Портер.; пер. с англ.: Учеб. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
9. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
10. Хайек Ф. А. Познание, конкуренция и свобода / Ф. А. Хайек. – СПб.: Пневма, 1999. – 212 с.
11. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прахалад.; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 288 с.
12. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 239 с.
13. Barney, J. V.. Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1991.
14. Hunt, Shelby D., and Robert M. Morgan. 1995. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing* 59 (April): 1–15. www.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/nvlnau/Ekon/2009_5/articles/V.V._Derkacheva.pdf

Діагностика в системі антикризового управління підприємством

Діагностика, як складова антикризового управління, є важливою для нормального функціонування підприємств. Вона дозволяє виявляти негаразди, що виникають в процесі здійснення господарської діяльності, наприклад, відхилення від запланованого розвитку, що є причиною втрати часу для досягнення мети або недоотримання норми прибутку.

Особливої важливості діагностика набуває в складні для підприємства періоди, які характеризуються появою кризи в розвитку, виконанні запланованих заходів, тощо. В таких умовах діагностика стає невід'ємною частиною антикризового управління на підприємстві.

Проте, в сучасних складних умовах зовнішнього середовища, традиційна діагностика, як її розуміють більшість дослідників, які займалися вивченням даного питання до цього часу, стрімко втрачає ефективність, про що свідчить становище українських підприємств, які, не витримуючи високого тиску з боку зовнішнього середовища, поступово згортають виробництво або зовсім припиняють господарську діяльність. Причиною такого становища є відсутність адекватних сучасності методів діагностики підприємства, які б дозволили вчасно виявити проблему та забезпечити стійкість до кризових явищ на підприємстві, спричинених фінансовою кризою.

Діагностика не є чимось новим у розвитку економіки вітчизняних підприємств. Від визначення й оцінки стану функціонування суб'єктів економічного процесу залежить розробка комплексу профілактичних заходів, рекомендацій і процедур, спрямованих на поліпшення цього стану або попередження несприятливих для його функціонування ситуацій і подій у невизначеному ринковому середовищі. Тобто діагностика має виступати як обґрунтована та достовірна процедура, від якої залежить подальший напрям дій суб'єкта господарювання. Будь-який хибний діагностичний висновок може звести нанівець усі зусилля і сподівання підприємства на ринку в пошуку стабільності чи кращих перспектив розвитку.

Термін «діагностика» походить з грецького *diagnōstikós* – здатний розпізнавати, і розглядається як учення про методи і принципи розпізнавання проблемних ситуацій (хвороб у медицині, поломок у пристроях, незадовільних результатах функціонування економічних об'єктів) і поставлення діагнозу. Іншими словами, діагностика передбачає розпізнавання стану об'єкта за другорядними ознаками; дослідження стану об'єкта; формування уяви про об'єкт.

На сьогодні в науковій літературі можна зустріти різні підходи до визначення діагностики, досі не вироблена єдина концепція, не визначено її зміст і функції, різноманіття панує у методичному апараті.

Б.Ю. Сербиновський розуміє діагностику як учення про методи, процеси й принципи розпізнавання хвороб виробничої системи й постановку діагнозу, оцінки його стану й перспектив розвитку, виміру параметрів, установлення і визначення ознак хвороб з метою підтримки здатності ефективно функціонувати й пристосовуватися до змін зовнішнього середовища [5, с. 20].

О.І. Муравйов трактує діагностику як спосіб встановлення характеру збоїв нормального перебігу господарського процесу на підставі типових ознак, властивих тільки даному об'єкту [6, с.72].

В.Г. Герасимчук визначає, що діагностика передбачає визначення суті та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення [3, с. 23-25].

На думку В.Ш. Раппопорт: «Діагностика – управлінська робота з виявлення проблем і вузьких місць системи управління підприємством» [8, с.49].

О.О. Гетьман і В.М. Шаповал зазначають, що діагностика як спосіб розпізнавання соціально-економічної системи за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур і виявлення в них слабких ланок і "вузьких місць" належить до методів непрямих досліджень [4, с. 9].

Близькими є погляди Е.М. Короткова, А.А. Беляєва, Д.В. Валового, які розуміють під діагностикою "визначення стану об'єкта, предмета явища або процесу управління через реалізацію комплексу дослідницьких процедур, пошук в них слабких ланок та "вузьких місць" [1, с. 146].

І.Д. Фаріон пропонує таке визначення: «Діагностика – це метод аналізу стану внутрішнього середовища організації, встановлення проблем та вузьких місць, які спричиняють відхилення та деформації об'єкта від норми чи цілі, виявлення потенційно сильних та слабких сторін, що впливають на формування та реалізацію ефективної стратегії організації»[9, с. 8-9].

Вивчення еволюції наукового розуміння терміна «діагностика» дає змогу зробити висновок, що до сьогодні не існує єдиного тлумачення цього поняття. Але водночас воно досить міцно ввійшло в обіг у вітчизняній економічній літературі. Більш того, не припиняються спроби його конкретизації. При цьому майже всі дослідники цієї категорії розкривають її потенції виключно в площині об'єкта управління.

У повсякденному житті, вживаючи слово «діагноз», маємо на увазі, по-перше, констатацію результатів дослідження когось чи чогось, по-друге, висновок за результатами на основі показників, нормативів, характеристик тощо.

Діагноз – це щось конкретне, фіксоване за часом і таке, що має адресну прив'язку. Можливість установити діагноз нам дозволяє така дослідницька категорія, як діагностика. Діагностика – це не одноразовий акт, а процес, який здійснюється в часі й просторі. Процес діагностики — дослідницький, пошуковий, пізнавальний процес. Найбільш корисним є застосування діагностики для визначення реального стану процесів управління. Перш ніж докладніше зупинитися на процесі, необхідно визначити, що може бути об'єктом діагностування, мету та завдання діагнозу, базові параметри та інші супровідні поняття.

Об'єктом діагностики може бути як складна, високоорганізована динамічна система (вся економіка країни, окрема галузь, конкретна фірма або організація будь-якої форми власності), так і будь-який елемент цих систем (внутрішнє середовище організації, конкретні види ресурсів, виробничі функції, організаційна структура, собівартість тощо).

В основі управління об'єктом діагнозу лежать конкретні управлінські процедури.

Ціль діагностики — встановити діагноз об'єкта дослідження і зробити висновок про його стан на дату завершення цього дослідження і на перспективу.

Реалізувавши мету на основі даних діагнозу, можна буде вибрати правильну та грамотну економічну (політичну, соціальну) політику, стратегію і тактику.

Завдання діагностики полягають у визначенні заходів, націлених на налагодження роботи всіх складових елементів системи, і способів їхньої реалізації. Не можна здійснювати управління на будь-якому господарському й управлінському рівні, не маючи чіткого уявлення про його стан. Завдання діагностики тісно переплітаються з двома іншими завданнями – прогнозом і аналізом походження.

В економічній діагностиці дуже часто прогноз дозволяє уточнити діагноз. Дослідження процесу розвитку об'єкта також допомагає краще усвідомити його реальний стан. У той же час діагностика є вихідним пунктом прогнозу, оскільки без чіткої та достовірної констатації сформованого положення неможливо оцінити альтернативи розвитку об'єкта. Звідси можна зробити висновок, що проведення діагностичних досліджень необхідне у всіх структурах і на всіх рівнях управління. Як уже відзначалося, діагностування - це дослідницький процес, а значить, на нього автоматично переносяться всі основні вимоги, які висуваються до будь-якого дослідження.

По-перше, воно має бути аутогенним, тобто заснованим на першоджерелах (на первинній достовірній інформації будь-якого виду та будь-якій формі подання).

По-друге – об'єктивним. Це означає, що перед тим як розпочати процес діагностування, його учасникам необхідно виробити процедуру оцінки і скласти програму дослідження об'єкта. Ця процедура має враховувати три обов'язкові умови: хто проводить дослідження; де воно проводиться і чітко визначення базових параметрів, за якими проводиться дослідження. Це дозволить мінімізувати вплив фактора суб'єктивізму при поставленні діагнозу, а значить, підвищити його об'єктивність і точність.

Точність – це третя вимога до правильності діагнозу. Існує і така вимога, як відтворюваність дослідження, але це скоріше бажана його якість, тому що, якщо це не хронометраж, фотографія робочого дня чи кіноплівка, відтворити один до одного проведенне дослідження неможливо хоча б в силу фактора часу, тому що з його плінністю обов'язково зміниться один, два чи всі три обов'язкові умови процедури й оцінки дослідження.

Ціль, завдання й відповідність вимогам, що висувуються до процесу діагностування, реальні, якщо все дослідження планується, організується і контролюється відповідно до логіки діагнозу.

Характеристика діагностики як процесу наведена на рис. 2.10.

Для того, щоб правильно оцінити стан об'єкта діагнозу, необхідна система критеріїв, здатних адекватно відобразити специфіку конкретного об'єкта з урахуванням факторів, які впливають на нього в той чи інший період часу. Це, насамперед, побудова системи показників для оцінки стану об'єктів, розробка якісних та кількісних характеристик, шкали для виміру певних значень цих характеристик та показників.

Діагностика також передбачає класифікацію можливих відхилень основних параметрів явищ, що досліджуються; їхніх проявів, процедури збору й обробки діагностичної інформації. У загальному вигляді проведення діагностичних досліджень зазвичай припускає порівняння стану вибраного об'єкта з якою-небудь нормою чи еталоном для того, щоб виявити наявність відхилень та визначити їхній характер – позитивний чи негативний. Цей перший тип визначається як діагноз, що встановлює відхилення від норми чи патологію. Він застосовується у тих випадках, коли необхідно дійти висновку про відповідність техніко-економічних та інших параметрів об'єктів, що діагностуються наявним вітчизняним аналогам.

Наступна традиційна форма, або другий тип діагнозу, дозволяє визначити належність досліджуваного об'єкта до конкретного класу, чи групи сукупності. Застосування цього типу дозволяє впорядкувати та систематизувати зміни, які відбуваються в результаті проведення конкретних досліджень. Прикладом тут є розподіл результатів на принципово нові та модифікаційні. Проведення діагностичних досліджень припускає отримання висновків про позитивний чи негативний стан об'єкта.

Третій тип діагнозу дозволяє оцінити вибраний об'єкт як унікальне сполучення ознак. Він використовується в ситуаціях, коли неможливо провести порівняльні оцінки і зіставлення через відсутність базових параметрів (їх просто немає). Його відмітною рисою є те, що тут немає необхідності в статистичній чи іншій інформації для доказу переваги об'єкта діагнозу. Досліджуючи стан об'єкта як унікальне сполучення ознак, досить переконатися в їхній наявності та надати їм докладну характеристику. Підсумком будь-якого дослідження є результат – діагноз стану об'єкта діагностування. Результат – це відповідність об'єкта, що діагностується, якомусь рівню, вимогам, еталону, нормі, характеристиці тощо чи відхилення від бази порівняння. Результати надаються у вигляді статистичних таблиць чи діаграм та дозволяють визначити прогноз стану об'єкта на основі динаміки зміни даних про об'єкт в часі. Постановка діагнозу – необхідна умова успішного функціонування та розвитку окремих систем та суспільства в цілому, а в разі потреби облік його результатів може запобігти кризовій ситуації в тій чи іншій сфері.

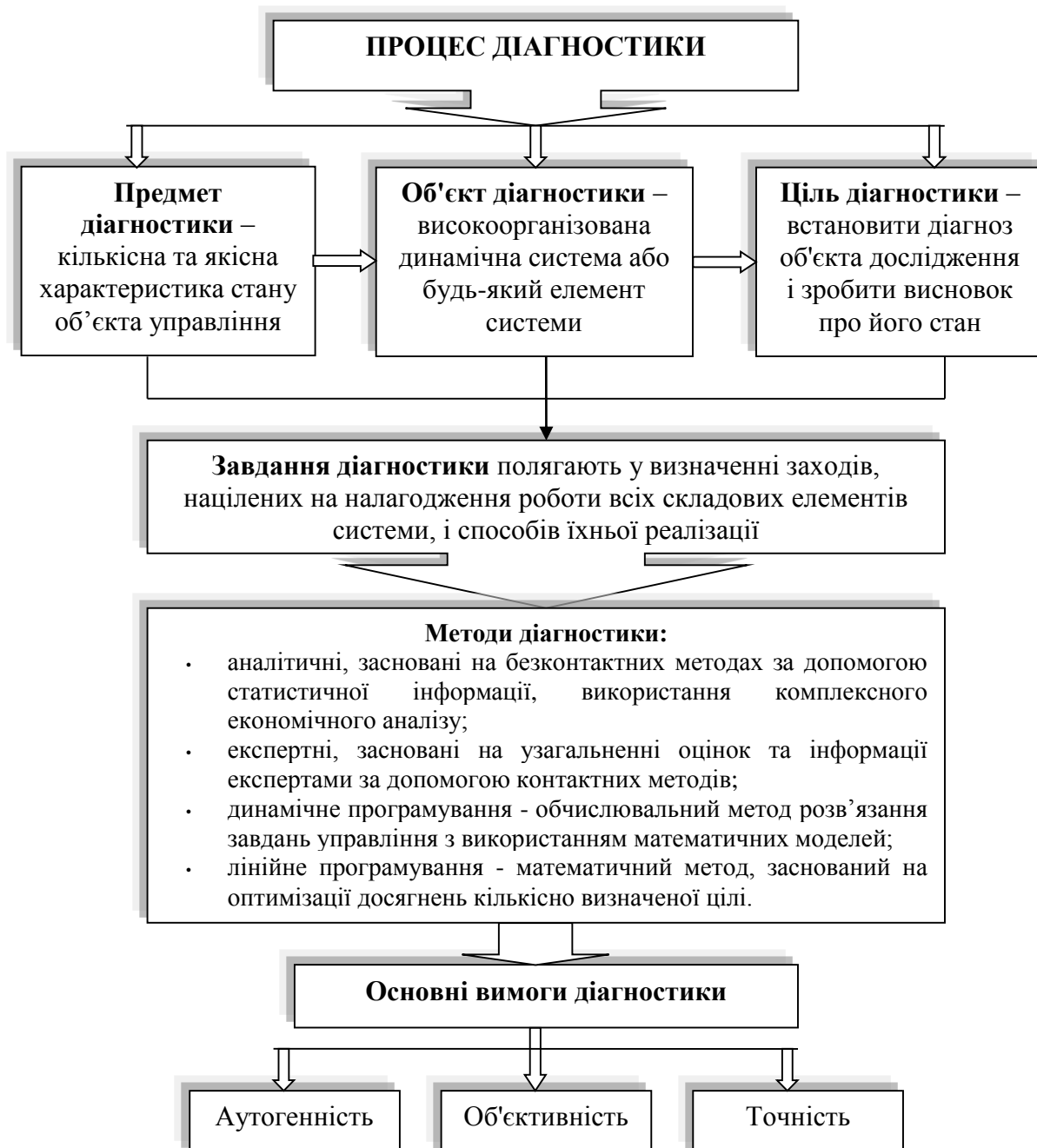


Рис. 2.10. Характеристика діагностики як процесу

Особливе місце в діяльності менеджера займає проблема управління кризовими ситуаціями, розв'язання якої дозволяє уникати непередбачених тенденцій і знижувати негативні наслідки. В умовах ринку при розвитку конкуренції і виникненні непередбачених ситуацій жоден вид діяльності підприємства не обходиться без проблем. Одна з основних цілей менеджменту полягає в тому, щоб мінімізувати кількість таких проблем шляхом вибору відповідних форм, методів і засобів управління, які дозволяють отримувати певні гарантії від імовірних помилок і прорахунків. У діагностиці кризи об'єктом може бути вся економіка країни, окрема її галузь чи складна проблема. Діагностика проблеми – перший крок на шляху її розв'язання чи локалізації. Діагноз проблеми в ряді випадків стає процедурою в кілька кроків з ухваленням проміжних рішень.

Центральне питання в діагностуванні складної проблеми – усвідомлення і встановлення симптомів чи труднощів наявних можливостей. Виявлення симптомів

допомагає визначити проблему в загальному вигляді. Це сприяє також скороченню числа факторів, які слід враховувати стосовно управління. Доцільно уникати негайної дії для усунення симптому. Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати і проаналізувати зовнішню і внутрішню інформацію досліджуваного об'єкта. Таку інформацію можна збирати на основі формальних методів аналізу ринку, аналізу фінансових звітів, інтерв'ювання, запрошення консультантів з управління чи опитування працівників. Інформацію можна збирати і неформально. У ході спостережень важливо бачити розбіжності між релевантною (доречною) і недоречною інформацією, а також уміти відокремлювати одну від іншої. Релевантна інформація – це дані, що стосуються конкретної проблеми, людини, мети і часу.

Вихідна інформація, що надходить до системи діагностики, проходить стадії збирання та попереднього аналізу, після чого діагностика поділяється на два напрямки: діагностика стану і діагностика процесу. У результаті першого виявляються причини наявного стану об'єкта, а другого – тенденції розвитку і здійснюються можливі прогнози, які виступають як інформаційна база для розробки управлінських рішень. Таким чином, діагностика передбачає дослідження не лише статичного стану об'єкта, а й його розвиток у майбутньому (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Система діагностики функціонування об'єкта

Коли діагностують проблему, необхідно усвідомлювати те, що саме можна з нею зробити. Для оперативного управління кризами необхідно володіти їхньою чіткою класифікацією, виходячи з різних критеріїв класифікації криз. До них можна віднести такі: тип чи вид; сфера впливу чи виникнення кризи; метод визначення кризи; ступінь розвитку кризи; розподіл кризи в часі; характер обліку кризи; можливість регулювання кризи [2, с. 146].

Процес діагностики розвитку підприємства розглядають як систему досліджень, які у сукупності дають змогу сформулювати необхідні висновки стосовно стану, в якому опинилося підприємство, та можливих шляхів виходу з нього. У схематичному вигляді процес діагностики кризи подано на рис. 2.12.



Рис. 2.12. Структурна схема діагностики кризи розвитку підприємства

Вивчення причин і чинників, які викликали кризу і зумовили негативну динаміку показників господарсько-фінансової діяльності, необхідне для розробки заходів щодо їх локалізації й усунення. Без проведення цього етапу діагностики не можуть бути розроблені детальні заходи щодо фінансового оздоровлення, які б враховували реальні проблеми підприємства.

Прогноз розвитку ринку вбачається необхідним для оцінки впливу зовнішнього середовища на зростання або подолання кризи. За сприятливої ситуації у зовнішньому середовищі можливості підприємства щодо подолання кризи посилюються, кризові

тенденції слабшають, несприятливі - зменшують потенціал виживання підприємства, прискорюють поглиблення негативних процесів та явищ.

Діагностика кризи розвитку підприємства може ініціюватися різними суб'єктами антикризового процесу. Виділяють такі види діагностики кризового стану та загрози банкрутства:

- 1) внутрішня, яка здійснюється з ініціативи керівництва підприємства та його власників;
- 2) зовнішня, ініціатором проведення якої можуть бути як кредитори підприємства (для визначення своєї позиції стосовно найбільш доцільного типу поведінки щодо підприємства-боржника), так і потенційні санатори (інвестори), для яких проведення діагностики кризового стану та загрози банкрутства, на думку автора, є необхідною складовою обґрунтування доцільності участі в санації підприємства (інвестування коштів у його розвиток).

Отже, під діагностикою кризи розвитку розуміють систему ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінку загрози його банкрутства та (або) подолання кризи. Діагностика кризи визнається одним з необхідних етапів процесу антикризового управління, оскільки саме її результати дають змогу визначити глибину кризи, її масштаби, реальність та очікуваний час виникнення ситуації банкрутства, обґрунтувати заходи, необхідні для її подолання, оцінити можливості підприємства щодо подолання кризи та прогнозування наслідків подальшого розвитку ситуації у разі відсутності управлінського впливу.

Необхідність виокремлення видів діагностики обумовлюється не тільки різною сферою застосування отриманого результату – діагностичного висновку, а й різними можливостями стосовно інформаційного забезпечення діагностики [7, с. 653].

Виділяють два етапи діагностики:

- встановлення належності об'єкта до визначеного класу чи групи об'єктів;
- виявлення відмінностей об'єкта, що діагностується, від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими.

Перший етап називається етапом якісної ідентифікації об'єкта і має на меті визначення в об'єкті таких параметрів, які є загальними для деякої сукупності об'єктів. Наприклад, для діагностики макроекономічної кризи необхідно визначити, до якої групи за типом національної економіки належить потрібна нам держава, а саме, до промислово розвинених країн, до країн, що розвиваються, чи до країн з перехідною економікою.

Для діагностики кризи в конкретній системі необхідно визначити, якої форми власності ця система: державної, приватної, колективної тощо.

На другому етапі здійснюють кількісну ідентифікацію об'єкта. Для цього використовують базові параметри діагнозу, які визначаються як відхилення фактичних від базових.

Методи, форми та засоби поставлення діагнозу можуть дуже істотно відрізнитися залежно від природи об'єкта дослідження. Важливим фактором, що впливає на вибір засобів і методів діагнозу, є час. Відповідно до цілей і задач діагностування стан об'єкта може оцінюватися на певному моменті часу. Цей варіант називається діагностикою статистичного стану. Якщо потрібно оцінити стан об'єкта протягом певного періоду часу, здійснюється діагностика процесу. Ознакою, що дозволяє провести діагностичні дослідження, є організація самого процесу діагнозу.

У діагностиці необхідно точно оцінити реальну потребу у виборі даної форми дослідження, зіставивши її зі складністю і масштабністю об'єкта діагнозу. Поставлення діагнозу ґрунтується на порівнянні. Для того щоб встановити відхилення від норми, треба порівняти еталон чи сукупність групи параметрів (якісних та кількісних характеристик) – базу порівняння з аналогічними фактичними. Діагностика починається з аналізу. На основі

аналізу виявляються загальні закономірності і загальні патології розвитку. Діагностика здійснюється різними методами: аналітичними, експертними, лінійного і динамічного програмування, діагностикою на моделях.

До аналітичних належать методи, засновані на різних операціях зі статистичними даними. Аналітична діагностика передбачає проведення діагностичних досліджень безконтактними методами за допомогою статистичної інформації, з використанням методів комплексного економічного аналізу, балових оцінок тощо.

Найбільшого поширення набув коефіцієнтний підхід, при використанні якого об'єктами дослідження виступають різноманітні коефіцієнти - відносні показники, що розраховуються шляхом порівняння між собою певних абсолютних показників фінансово-господарської діяльності підприємств, інформація про які міститься в різноманітних видах обліку та звітності. Тому розрахунок показників фундаментальної діагностики вимагає більш складного інформаційного забезпечення у формі матеріалів управлінського обліку та результатів спеціальних обстежень.

Перелік показників кожної групи є достатньо різноманітним і дискусійним. Навіть більше, у різних дослідженнях пропонуються різні назви того ж показника (за однакового алгоритму розрахунку) та різні алгоритми (за однакової назви). Діагностика кризового стану та виявлення загрози банкрутства на основі використання фінансових коефіцієнтів передбачає: розрахунок їх величини, проведення горизонтального, порівняльного й еталонного аналізів, підготовку аналітичного висновку.

Необхідно зазначити, що в нормативно-інструктивних матеріалах, ухвалених різними відомствами України, визначені еталонні (рекомендовані) значення певних фінансових коефіцієнтів, які суттєво різняться між собою. Це ще раз підтверджує, що використовувати даний методичний прийом діагностики слід надзвичайно обережно, оскільки еталонні значення, як правило, не мають відповідного обґрунтування чи статистичного підтвердження. Однак у багатьох випадках за доступною інформацією можна використовувати лише метод коефіцієнтів. Система показників – індикаторів кризового стану підприємства наведена у табл. 2.2.

Внаслідок створення статистичних моделей прогнозування банкрутства зацікавлені особи отримують простий та ефективний інструмент, при застосуванні якого є можливість з певною ймовірністю стверджувати, чи збанкрутує підприємство протягом певного періоду часу чи ні. Простота використання статистичних моделей полягає в їх чисельному визначенні, тобто в отриманні показника ймовірності банкрутства на основі опрацювання певного обсягу економічної та фінансової інформації оцінюваного підприємства.

Наприклад, при застосуванні моделі Е. Альтмана можливі два типи помилок прогнозу: 1) прогнозується збереження платоспроможності підприємства, а насправді відбувається банкрутство; 2) прогнозується банкрутство, а підприємство зберігає платоспроможність. В Україні метод дискримінантного статистичного аналізу також набув поширення й визнання. Зокрема, він використаний при розробці "Порядку проведення оцінки фінансового стану бенефіціара та визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій", який затверджено наказом Міністерства фінансів України від 01.04.2003 р. №247.

Система показників – індикаторів кризового стану підприємства

№	Показник	Економічний зміст	Напрямок позитивних змін
1	2	3	4
1. Показники майнового стану			
1.1	Коефіцієнт зносу основних засобів	Характеризує частку вартості основних засобів, яка списана на витрати в попередніх періодах	зменшення норматив $\leq 0,5$
1.2	Коефіцієнт відновлення основних засобів	Визначає яку частину від наявних на кінець звітнього періоду основних засобів складають нові основні засоби	Збільшення
1.3	Коефіцієнт вибуття	Показує яка частина основних засобів, з якими підприємство почало діяльність у звітному періоді, вибула з різних причин	
2. Показники ліквідності (платоспроможності)			
2.1	Чистий робочий капітал підприємства	Наявність чистого робочого капіталу свідчить про те, що підприємство здатне не тільки оплатити поточні борги, а й має у своєму розпорядженні фінансові ресурси для розширення діяльності	Збільшення
2.2	Коефіцієнт покриття	Характеризує скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань	Збільшення норматив $\geq 1 - 1,5$
2.3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Характеризує скільки гривень найбільш ліквідних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань	Збільшення норматив $\geq 0,7-0,8$
2.4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена негайно за рахунок наявних коштів	Збільшення норматив $0,2 - 0,25$
3. Показники фінансової стійкості			
3.1	Коефіцієнт забезпеченості поточної діяльності власними оборотними коштами	Яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних коштів підприємства	Збільшення норматив $> 0,1$
3.2	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	Наскільки запаси, що мають найменшу ліквідність у складі оборотних активів, забезпечені довгостроковими стабільними джерелами фінансування	Збільшення
3.3	Коефіцієнт покриття запасів	Скільки на одиницю коштів, що вкладені в запаси, припадає у сукупності власних коштів, довго- та короткострокових зобов'язань	Збільшення
3.4	Питома вага запасів у сумі короткострокових зобов'язань	Яку частину короткострокових зобов'язань підприємство може погасити, якщо реалізує матеріальні і товарні цінності	Збільшення
3.5	Маневреність власного капіталу	Яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка частина капіталізована	Збільшення норматив $0,2-0,5$
3.6	Маневреність власних оборотних коштів	Характеризує ту частину власних оборотних коштів, яка перебуває у формі коштів, що мають абсолютну ліквідність	Збільшення
3.7	Показник співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	Здатність підприємства розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року	Норматив ≥ 1
3.8	Коефіцієнт фінансової залежності	Характеризує частину боргу в загальному капіталі	зменшення норматив $\leq 0,5$

1	2	3	4
3.9	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Визначає частку коштів власників підприємства в загальній сумі коштів, які вкладені у майно підприємства	Збільшення норматив $\geq 0,5$
3.10	Коефіцієнт фінансового ризику	Характеризує залежність підприємства від зобов'язань	зменшення норматив < 1
4. Показники ділової активності			
4.1	Коефіцієнт оборотності активів	Характеризує, наскільки ефективно використовуються активи з погляду обсягу реалізації	Збільшення
4.2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Показує, скільки оборотів зробили за рік кошти, вкладені в розрахунки	Збільшення
4.3	Період інкасації, дні	Час, протягом якого дебіторська заборгованість перетвориться на грошові кошти	зменшення
4.4	Коефіцієнт оборотності запасів	Показує швидкість обороту запасів для забезпечення поточного обсягу продажів	збільшення
4.5	Термін обороту запасів, дні	Період часу, протягом якого запаси перетворюються на реалізовані товари	зменшення
4.6	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Характеризує, наскільки ефективно використовується власний капітал з погляду обсягу реалізації	збільшення
4.7	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Показує, скільки оборотів необхідно компанії для оплати своєї поточної заборгованості	збільшення
4.8	Термін обороту кредиторської заборгованості, дні	Характеризує середню кількість днів, протягом яких підприємство оплачує рахунки кредиторів	зменшення
4.9	Фондовіддача	Характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує основні фонди	збільшення
5. Показники прибутковості			
5.1	Валова рентабельність реалізованої продукції	Скільки валового прибутку з однієї гривні реалізації одержало підприємство	Збільшення
5.2	Операційна рентабельність реалізованої продукції	Характеризує рентабельність підприємства після відрахування витрат на виробництво та збут	Збільшення
5.3	Чиста рентабельність продажу	Який чистий прибуток з однієї гривни продажу одержало підприємство	Збільшення
5.4	Валова рентабельність виробництва	Скільки гривень валового прибутку припадає на гривню витрат, що формують собівартість реалізованої продукції	Збільшення
5.5	Чиста рентабельність виробництва	Скільки чистого прибутку припадає на гривню витрат	Збільшення
5.6	Рентабельність активів	Який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи підприємства	Збільшення
5.7	Рентабельність капіталу	Характеризує ефективність використання підприємством власного капіталу	Збільшення

Подальшим розвитком коефіцієнтного підходу в діагностиці стала розробка рейтингових систем оцінки фінансового стану й загрози банкрутства підприємства, які дають можливість узагальнити результати дослідження з окремих напрямків (показників, критеріїв) та отримати якісний висновок стосовно фінансового стану підприємства в цілому. Підсумовуючи розглянуті вище методичні засади розробки рейтингових систем діагностики, слід зазначити, що: 1) рейтингова система має базуватися на якісних і кількісних показниках, що найбільш повно характеризують галузеві особливості, фінансовий стан підприємства й ризики настання явищ, які оцінюються за допомогою рейтингової системи; 2) відібрані показники мусять мати одну спрямованість, що полегшує подальше формування критеріїв бальної оцінки й ідентифікацію отриманого результату (наприклад, індикатором зростання рівня ризику банкрутства має бути зростання значення всіх показників); 3) кількісні параметри рейтингової системи мають бути обґрунтовані на підставі статистичного дослідження (кредитного скорингу) та відповідної математичної обробки його результатів; невідповідність цій умові спричиняє низьку якість і суб'єктивізм застосовуваних ідентифікаційних карт оцінювання за будь-якого методичного варіанта їх побудови; 4) урахувавши великий обсяг розрахункових операцій, доцільним є створення комп'ютерних систем рейтингової діагностики.

Графічні методи діагностики фінансового стану та загрози банкрутства, як правило, не мають самостійного значення, а використовуються для кращої інтерпретації результатів досліджень і висновків, отриманих за допомогою попередньо розглянутих методів і прийомів. Запропонований методичний прийом побудови графіка й ідентифікації його якісного стану має міжгалузевий характер і може бути застосований у будь-якій галузі економіки. За необхідності межі зон термінів розрахунків і стану платоспроможності можуть бути уточнені з урахуванням галузевих і національних особливостей.

Під експертною діагностикою розуміються засоби діагнозу, засновані на узагальненні оцінок та інформації, даної експертами. Експертна діагностика будується на інформації, яку отримують з метою діагнозу контактними методами за допомогою проведення спеціальних експертних опитувань. У цій діагностиці використовується велика кількість прийомів та методів експертних оцінок, спеціальних коефіцієнтів і показників порівняльної економічної ефективності тощо. Метод комісії передбачає проведення групою експертів дискусії для вироблення загальної думки щодо майбутньої поведінки прогнозованих об'єктів. Недолік цього методу – інерційність (консервативність) поглядів експертів щодо прогнозованої поведінки об'єкта.

Лінійне програмування – математичний прийом, який використовується для визначення кращої комбінації ресурсів і дій, необхідних для досягнення оптимального результату. Він дозволяє оптимізувати той чи інший процес, збільшувати прибуток, ефективно використовувати ресурси і час. Щоб використовувати цей прийом, менеджер має кількісно визначити мету – параметр, який буде досліджуватися за допомогою цього прийому, наявні орієнтири й обмеження (ресурси, потужності, час).

Динамічне програмування – метод, який використовується для розв'язання завдань управління певної структури, коли задача з n -змінними представляється як багатоступеневий процес прийняття рішень. На кожному етапі визначаються екстремум функції тільки від однієї змінної. У цьому випадку дослідження проходить у три етапи:

- побудова математичної моделі. Діагностика на основі моделі являє собою процес отримання інформації про об'єкт, що діагностується за допомогою модельних імітацій;
- розв'язання управлінської задачі;
- аналіз і узагальнення отриманих результатів.

Імітаційне моделювання та експертні оцінки як методи антикризової діагностики підприємства дозволяють передбачати й випереджати кризи, пом'якшувати їхній вплив,

усувати негативні наслідки й перетворювати їх на позитивні зміни, що дасть змогу уникнути банкрутства.

Ураховуючи наявний досвід створення та використання комп'ютерних діагностичних систем і розглянуті вище методологічні засади проведення діагностики, найбільш доцільним підходом до автоматизації діагностичних досліджень слід вважати створення інтелектуальної комп'ютерної системи діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства.

З метою визначення зручності використання в умовах української економіки запропонованих методів прогнозування банкрутства використаємо низку критеріїв (табл. 2.3). При цьому знак "+" означає позитивну характеристику за даним критерієм, знак "-" – негативну, а знак "+/-" – високий рівень залежності від конкретної ситуації.

Можливість використання різних методів діагностики дозволяє отримати комплекс принципово нових даних відносно об'єкта, що діагностується, предмета, явища, процесу і зробити відповідні висновки щодо його економічного і соціального розвитку.

Таблиця 2.3

Критерії оцінки методів діагностики кризового стану підприємств

Критерії Методи	Доступність вхідної інформації	Чіткість сформульованих висновків	Трудомісткість розрахунків	Вплив суб'єктивних чинників	Залежність від достовірності статистичних даних	Залежність від ресурсів обчислювальної техніки
Метод коефіцієнтів	+	-	+	-	-	+
Дискримінантний аналіз	-	+	-	+	-	-
Графічний метод	+	+/-	+	-	-	-
Інтегральна оцінка	+	+/-	-	-	-	-
Рейтингова оцінка	+	+/-	-	-	+	+
Імітаційне моделювання	+	+	-	+	+	-
Метод експертних оцінок	+	+/-	+	-	+	+

У процесі управлінського консультування, яке пов'язане з інтенсифікацією виробництва, переорієнтацією підприємств на першочергове та повне використання чинників економічного зростання та запити споживачів, подальшого розвитку набула управлінська діагностика. Цим терміном характеризують дослідницьку діяльність, спрямовану на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства та підвищення ефективності системи менеджменту. Діагностика в цьому контексті розглядається як перший етап процесу вдосконалення управління, внаслідок якого визначаються та формулюються завдання, що підлягають розв'язанню.

Економічна діагностика спрямована, насамперед, на оцінку стану економічних об'єктів за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх розв'язання. Завдання економічної діагностики полягає у визначенні: оцінки стану господарської системи (підприємства) за умови обмеженої інформації; оцінки режиму функціонування, його ефективності і на цій підставі - стабільності роботи підприємства; можливих варіантів економічної динаміки, що склалася, виходячи зі структури зв'язків між

показниками, які характеризують діяльність підприємства; оцінки можливих наслідків управлінських рішень з огляду на ефективність діяльності підприємства. Таким чином, економічна діагностика розглядається як комплексне дослідження, різноманітне за своїми завданнями та місцем у системі управління.

Виділяють такі напрями діагностики, як оперативна та стратегічна. Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства орієнтована на обґрунтування поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відстежує ключові сфери діяльності підприємства, насамперед, фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні та інформаційні потоки, ризики, що властиві його діяльності. Мета проведення стратегічної діагностики - оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства за окремими напрямками його діяльності, оцінка сильних та слабких сигналів, що отримує підприємство із зовнішнього середовища.

Бізнес-діагностика – це ретроспективне (на основі досягнутих результатів), оперативне (поточний стан) та перспективне (прогноз розвитку) комплексне дослідження господарської діяльності підприємства, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє. Метою бізнес-діагностики є виявлення найбільш важливих проблем у діяльності підприємства та розробка на цій підставі програми коротко- та довгострокових заходів, що дадуть можливість підвищити ефективність і фінансові результати діяльності підприємства.

Отже, бізнес-діагностика, по-перше, не обмежується дослідженням минулого та теперішнього стану підприємства, а й передбачає перспективний аналіз імовірного розвитку ситуації, внутрішнього та зовнішнього оточення; по-друге, має практичну значущість – результатом її проведення є вживання обґрунтованих заходів щодо вдосконалення системи управління, фінансового оздоровлення, зростання прибутковості та ринкової привабливості підприємства.

Узагальнюючи вищенаведене, можна стверджувати, що головною метою діагностики є підготовка інформації для ухвалення поточних та стратегічних управлінських рішень на всіх етапах життєдіяльності підприємства. Результати економічної діагностики формуються на основі поглибленого попереднього, наступного і перспективного аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства та використовуються для ухвалення програм (планів) подальшої діяльності підприємства.

Можуть бути виділені й певні функціональні напрями діагностики, пов'язані з аналізом окремих функціональних сфер або напрямів діяльності підприємства, оцінкою ймовірності наслідків настання певних явищ.

З метою діагностики кризи розвитку підприємства в системі загального аналізу фінансового стану підприємства виділяється особлива група об'єктів спостереження, які формують можливе «кризове поле», що створює загрозу банкрутства. До групи об'єктів кризового поля входять показники ліквідності активів, структури використовуваного капіталу, терміновості фінансових зобов'язань, а також показники формування чистого грошового потоку з операційної (виробничо-комерційної), інвестиційної та фінансової діяльності. Тобто діагностика передбачає постійний нагляд за зміною певної системи фінансових показників діяльності підприємства, які включено до складу системи моніторингу поточної фінансової діяльності підприємства.

Діагностика кризи розвитку підприємства за своїм змістом та спрямуванням є діагностикою проблем, що виникли в процесі функціонування підприємства та можуть зумовити негативні наслідки для його життєдіяльності (генерувати загрозу виникнення ситуації банкрутства та припинення діяльності). Створити необхідне аналітичне підґрунтя для розв'язання цих проблем – основне завдання діагностики [7, с.655].

Залежно від цілей і методів здійснення діагностика кризового стану підприємства поділяється на дві основні підсистеми: експрес-діагностика; фундаментальна діагностика.

Експрес-діагностика кризового фінансового стану підприємства характеризує систему регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку суб'єкта господарювання, здійснюваної на базі даних його фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу.

Основною метою експрес-діагностики є раннє виявлення ознак і попередня оцінка масштабів кризового стану.

Експрес-діагностика здійснюється за такими етапами:

1) Визначення об'єктів спостереження «кризового поля», що реалізує загрозу виникнення кризи. Система спостереження «кризового поля» має будуватися з урахуванням ступеня генерування цієї загрози шляхом виділення найбільш істотних об'єктів за цим критерієм. З цих позицій система спостереження «кризового поля» підприємства може бути представлена такими основними об'єктами:

- ринкова вартість підприємства;
- структура капіталу підприємства;
- склад фінансових зобов'язань підприємства за терміновістю погашення;
- склад активів підприємства;
- склад поточних витрат підприємства;
- рівень концентрації фінансових операцій у зонах підвищеного ризику;
- чистий грошовий потік підприємства.

2) Формування системи індикаторів оцінки загрози кризи. Система таких індикаторів формується щодо кожного об'єкта спостереження «кризового поля». До найважливіших об'єктів «кризового поля» належать: чистий грошовий потік, ринкова вартість підприємства, структура капіталу підприємства з позицій оцінки автономії, склад фінансових зобов'язань підприємства за терміновістю погашення, склад активів підприємства з позицій їхньої ліквідності, склад поточних витрат підприємства, рівень концентрації фінансових операцій у зонах підвищеного ризику.

Система індикаторів за кожним з об'єктів «кризового поля» поділяється на два класи: обсягові й структурні індикатори. Обсягові індикатори виражаються абсолютною сумою, структурні — відносними показниками, коефіцієнтами.

Склад індикаторів оцінки загрози виникнення кризи залежить від особливостей фінансової діяльності підприємства, цілей діагностики.

3) Аналіз окремих сторін кризового фінансового розвитку підприємства, здійснюваний стандартними методами. Основу такого аналізу становить порівняння фактичних індикаторів - показників-індикаторів з плановими (нормативними) і виявлення розмірів відхилень у динаміці. Зростання розміру негативних відхилень у динаміці характеризує наростання кризових явищ фінансової діяльності підприємства.

4) Попередня оцінка масштабів кризового фінансового стану підприємства. Така оцінка проводиться на основі аналізу окремих сторін кризового розвитку підприємства за ряд попередніх етапів з використанням обговорених вище індикаторів.

Практика фінансового менеджменту використовує при оцінці масштабів кризового фінансового стану підприємства три принципових характеристики: легка фінансова криза; глибока фінансова криза; фінансова катастрофа. Кожна з цих характеристик при необхідності набуває більш глибокої диференційованості.

Система експрес-діагностики забезпечує раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства й дозволяє вжити оперативних заходів щодо їхньої нейтралізації, її запобіжний ефект найбільш відчутний в стадії легкої фінансової кризи. При інших масштабах кризового фінансового стану підприємства вона обов'язково має доповнюватися системою фундаментальної діагностики.

Фундаментальна діагностика кризового фінансового стану характеризує систему оцінки параметрів кризового фінансового розвитку підприємства, здійснювану на основі методів факторного аналізу й прогнозування.

Основними цілями фундаментальної діагностики кризового фінансового стану є:

- поглиблення результатів оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, отриманих у процесі експрес-діагностики;
- підтвердження отриманої попередньої оцінки масштабів кризового фінансового стану підприємства;
- прогнозування розвитку окремих факторів, що генерують загрозу виникнення кризи, і їхніх негативних наслідків;
- оцінка й прогнозування здатності підприємства до нейтралізації загрози кризи за рахунок внутрішнього фінансового потенціалу.

Фундаментальна діагностика (і прогнозування) кризового стану здійснюється шляхом оцінки фінансового стану на основі комплексного аналізу. При цьому визначаються основні фактори, що обумовлюють кризовий фінансовий розвиток підприємства. Причому першочергова увага приділяється систематизації основних факторів, намічених до дослідження.

У процесі вивчення й оцінки основні фактори поділяються на дві групи: не залежні від діяльності підприємства - зовнішні, або екзогенні, фактори; залежні від діяльності підприємства – внутрішні, або ендегенні, фактори.

Зовнішні (екзогенні) фактори кризового фінансового розвитку у свою чергу поділяються при аналізі на три підгрупи: загальноекономічні, ринкові та інші.

У складі загальноекономічних факторів розглядаються тільки ті, які впливають на господарську діяльність даного підприємства, тобто формують загрозу кризи. До цих факторів належать: обсяг національного доходу, інфляція, платіжний оборот, стабільність податкової системи, стабільність регулюючого законодавства, рівень реальних доходів населення, рівень безробіття.

При розгляді ринкових факторів досліджуються негативні для даного підприємства тенденції розвитку товарних (як за сировиною й матеріалами, так і за продукцією, що випускається) і фінансових ринків. До ринкових факторів належать: ємність внутрішнього ринку, монополізм на ринку, рівень попиту, пропозиція товарів-субститутів (замінників, подібних за властивостями і призначенням), активність сировинного ринку, стабільність валютного ринку.

Склад інших зовнішніх факторів підприємство визначає самостійно з урахуванням специфіки своєї діяльності. До цих факторів можуть бути віднесені: політична стабільність, демографічні тенденції, наявність стихійних лих, криміногенна ситуація тощо.

Внутрішні (ендегенні) фактори кризового фінансового розвитку також поділяються при аналізі на три підгрупи залежно від особливостей формування грошових потоків підприємства— фактори, пов'язані з операційною, інвестиційною й фінансовою діяльністю.

До операційних факторів належать: маркетинг, структура поточних витрат (частка постійних витрат), рівень використання основних коштів, розмір страхових і сезонних запасів, диверсифікованість асортиментів продукції, виробничий менеджмент. До інвестиційних факторів належать: тривалість будівельно-монтажних робіт, витрата інвестиційних ресурсів, обсяги прибутку за реалізованими реальними проектами, інвестиційний менеджмент та ін. До фінансових факторів належать: фінансова стратегія, структура активів (їхня ліквідність), частка позикового капіталу, частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу, дебіторська заборгованість, вартість капіталу, рівень фінансових ризиків, фінансовий менеджмент.

В основі проведення комплексного фундаментального аналізу фінансового стану підприємства лежить використання спеціальних методів оцінки впливу окремих факторів на

кризовий фінансовий розвиток суб'єкта господарювання, виявлення ступеня негативного впливу окремих факторів на різні аспекти фінансового розвитку підприємства. У процесі здійснення такого фундаментального аналізу використовуються такі методи аналізу.

1. Повний комплексний аналіз фінансових коефіцієнтів. При здійсненні цього аналізу істотно розширюється коло об'єктів "кризового поля", а також система показників-індикаторів. Цей метод є основним у системі методів фундаментального аналізу.
2. Кореляційний аналіз. Цей метод використовується для визначення ступеня впливу окремих факторів на характер кризового фінансового розвитку підприємства. Кількісний ступінь цього впливу може бути вимірний за допомогою одно- або багатофакторних моделей кореляції. За результатами такої оцінки проводиться ранжирування окремих факторів за ступенем їхнього негативного впливу на фінансовий розвиток підприємства.
3. SWOT-аналіз. Назва цього методу - аббревіатура початкових букв термінів, що характеризують об'єкти цього аналізу: S — Strength (сильні сторони); W— Weakness (слабкі сторони); O — opportunity (можливості розвитку); T — Threat (загрози розвитку). Основним змістом SWOT-аналізу є дослідження характеру сильних і слабких сторін підприємства в розрізі окремих внутрішніх (ендогенних) факторів, а також позитивний або негативний вплив окремих зовнішніх (екзогенних) факторів, що обумовлюють кризовий фінансовий розвиток підприємства.

Певні характеристики внутрішніх і зовнішніх факторів можуть стати першим імпульсом формування стану підприємства в антикризовому напрямку.

Таким чином, особливе значення серед існуючих теоретичних та практичних аспектів антикризового управління підприємством є передбачення кризової ситуації, ефективним механізмом якого є діагностика кризового стану підприємства. Проведені дослідження, дозволяють зробити висновок, що діагностика – це, з одного боку, значна та відповідальна функція управління підприємством, реалізація якої може позитивно впливати на вибір найбільш раціональної тактики в прийнятті фінансових рішень на всіх етапах їх виконання, а з іншого – окремий етап, який у часовому вимірі передуює прийняттю цих рішень.

Етапи формування системи діагностики охоплюють визначення об'єктів спостереження, формування інформаційної бази, розрахунок фінансових показників та їх змін у динаміці, аналіз глибини негативних тенденцій у діяльності підприємства.

В результаті послідовного виконання всіх етапів діагностики у користувача з'являється можливість отримання досить повної, вірогідної та неупередженої інформації про стан фінансового забезпечення підприємницької діяльності, результати цієї діяльності та можливу їх динаміку у майбутньому. Здійснення діагностики доцільно проводити регулярно, щонайкраще в режимі моніторингу.

Якщо здійснювати діагностику на постійній основі, то підприємство може уникнути багатьох випадків порушення фінансової безпеки своєї діяльності та контролювати процес її фінансового забезпечення.

Крім того, це дозволяє не тільки своєчасно отримувати досить вичерпну інформацію про параметри діяльності підприємства, а й планувати можливі сценарії розвитку підприємства для досягнення запланованих фінансових результатів при заданій або наявній структурі джерел фінансування.

Отже, для підвищення ефективності рішень, що приймаються в процесі управління підприємством, доцільно впровадити в практику важливий етап – діагностику комплексу наявних і можливих в майбутньому господарських ситуацій, які впливають на фінансово-господарський стан підприємств. В свою чергу, це дозволяє вчасно відреагувати на зміни та впровадити ефективні антикризові стратегії з метою запобігання банкрутства.

Література

1. Антикризисное управление: [учеб.] для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / [Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др.] ; ред. Э.М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 431 с.
2. Антикризисное управление [Текст]: учеб. / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
3. Герасимчук В. Г. Переваги та недоліки стратегічного аналізу фінансових результатів підприємства /В. Г. Герасимчук// Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №10. – С. 23 – 25.
4. Гетьман О.О. Економічна діагностика : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
5. Лисенко Н.А. Документирование управленческой деятельности предприятия: Делопроизводство и корреспонденция: Учеб. пособ. для вузов / Н.А. Лисенко, С.Н. Цветкова, Б.Ю. Сербиновский. – М.: Мягкая обложка, 2002. – 272 с.
6. Муравьев А.И. Теория экономического анализа: проблемы и решения / Муравьев А.И. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 144 с.
7. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Г.В.Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2007.– 676 с.
8. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации / В.Ш. Рапопорт. – М.: Экономика, 1988. – 324 с.
9. Фаріон І.Д. Діагностика і економічний аналіз в сфері послуг: Курс лекцій / І.Д. Фаріон, Л.І. Савчук, С.М. Жукевич // За редакцією д.е.н., професора І.Д. Фаріона. – Т.: Економічна думка, 2005. – 260 с.

Стратегічні аспекти формування фундаментальної вартості підприємств

Підвищення рівня конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості національних промислових підприємств потребує якісно нових управлінських рішень, які спрямовані на забезпечення довгострокового зростання та стійкості розвитку бізнесу. Акцент менеджменту підприємств має бути сфокусованим на тих елементах виробничої бізнес-системи, які максимально враховують увесь спектр факторів, що впливає на результативність функціонування бізнесу. Одним з таких елементів є вартість. Вартісно-орієнтований менеджмент, на сучасному етапі прийнятий науковим та бізнес-товариством як найважливіша управлінська парадигма, яка активно набуває практичного використання. Значну увагу вчених та практиків до зростання вартості привертає значна кількість підходів, концепцій серед яких особливий інтерес представляє дослідження вартості як критерію ефективності управління бізнесом. З наукової точки зору в такій постановці питання є певний елемент невизначеності, тобто про зростання якої саме вартості йдеться, ринкової чи фундаментальної. На формування ринкової вартості впливає досить велика кількість факторів, які є невідконтрольними менеджменту або такі, що пов'язані з маніпуляціями інформацією про стан бізнесу. Щодо фундаментальної вартості, то основою її формування є конкурентоспроможність підприємства, а факторами зростання – інвестиційна активність та привабливість. Тому як з наукової, так і практичної точки зору актуалізується потреба у розробці дієвих механізмів, впровадження яких зумовило б зростання пріоритетних, з точки зору менеджменту, видів вартості підприємства.

Наукова проблематика вартості, як критерію ефективності управління підприємством, була досліджена в роботах Е. Бредлі, Р. Брейлі, Р. Герца, А. Дамодарана, Т. Коллера, Т. Коупленда, С. Майерса, Д. Мартина, Дж. Мурріна, М. Скотта, Ш. Титмана, Р. Дж. Тьюлза, Дж.І. Фіннерті, У. Шарпа, Р. Дж. Екклза. На основі праць визначених авторів проблематика вартості підприємства набула потужного розвитку в дослідженнях науковців пострадянського простору. Система інтегрованого управління вартістю запропонована д.е.н. І.Івашковською [3–5]. Розвиток, уточнення та доповнення теоретико-методологічного

базису управління підприємством на основі його вартості набули в наукових дослідженнях д.е.н. М.Кудіної [12], д.е.н. О. Яковлевої [22], д.е.н. О.Мендрула [13–14], д.е.н. О.Мних [16]. Варто зазначити, що підходи до управління вартістю, які описані в наукових працях визначених авторів базуються на тих фундаментальних положеннях, які відносяться до класики даної проблематики. Однак сучасні науковці значно розширили межі застосування базових концептуальних підходів до вартості підприємства. Так, д.е.н. І.Івашковська досліджує проблематику прирощення вартості для фінансових та не фінансових стейкхолдерів з урахуванням особливостей розвитку інноваційної економіки. Розроблена система інтегрованого управління вартістю реалізується в концепції гармонійної компанії та її характеристиках, які включають: формування нового типу структури капіталу, архітектуру капіталу у розрізі таких його видів як фінансовий, інтелектуальний та соціальний; узгодження багатовекторних інтересів фінансових та не фінансових стейкхолдерів у просторі взаємодії визначених видів капіталу; формування сітьових взаємодій стейкхолдерів як стратегічного фактору вартості підприємства; утворення особливої групи інвестиційного ризику – стейкхолдерського ризику, який перешкоджає створенню та нарощенню інтелектуального та соціального капіталу. Д.е.н. Н.М.Кудіною обґрунтована фундаментально-вартісна концепція компанії, яка відображає формування її вартості в реальному секторі економіки, і механізми її зростання в умовах глобалізації та нестабільних ринкових процесів. Д.е.н. О.Мних розвинула теоретико-методологічні положення формування вартості підприємства та обґрунтувала методичні підходи щодо стратегічного управління вартістю відповідно до вимог соціально відповідального бізнесу і ринкових ситуацій.

Базуючись на основних положеннях класичних та сучасних управлінських концепцій вартісно-орієнтованого менеджменту, зроблено спробу висвітлити авторську позицію на проблематику формування фундаментальної вартості підприємств з урахуванням тенденцій розвитку зовнішнього середовища їх господарювання.

В умовах динамічного розвитку сучасного економічного простору ефективно управління бізнесом стало неможливим у відриві від вартісних критеріїв результативності діяльності. Дану тезу можна аргументувати тим, що підприємства виступають тією організаційно-економічною формою капіталу, яка дозволяє йому виконувати свою безпосередню функцію збільшення вартості, але не фіктивної, а фундаментальної, яка формується в процесі виробництва реальних економічних благ. В контексті подальшого наукового дослідження під фундаментальною вартістю підприємства ми будемо розуміти таку його сутнісну характеристику, яка відображає потенційну здатність як суб'єкту економічних відносин створювати багатство, тобто забезпечувати формування та прирощення вартості [1, 3, 12, 13, 16, 18, 22]. Змістовне наповнення фундаментальної вартості дозволяє побудувати логіку в контексті дослідження процесів капіталоутворення на підприємстві, що можна аргументувати наступним:

- складна та неоднозначна змістовна природа капіталу (цінність, вартість, джерело доходу, сума коштів, сукупність відносин, фактор виробництва) дозволяє зробити багатоаспектну характеристику та оцінку підприємства, як форми організації процесів капіталоутворення, що в свою чергу безпосередньо впливає на результати його діяльності та, відповідно, здатність формувати фундаментальну вартість;
- враховуючи те, що іманентною ознакою капіталу є його вартісна природа, суть якої полягає у здатності до прирощення, то і розкриття змісту фундаментальної вартості є неможливим у відриві від процесів його кругообігу, в яких проявляється двоїста природа підприємства як джерела формування вартості та як інвестиційного блага.

Базова авторська логіка, що закладається у формування фундаментальної вартості на основі капіталу представлена на рис. 2.13. Імплементация даної логіки у встановлення взаємозв'язку з процесами зростання фундаментальної вартості аргументується таким:

- в сучасній науковій літературі однією з найбільш поширених точок зору на методологію визначення фундаментальної вартості підприємства є теорія економічного прибутку [4, 10, 21, 22]. Економічний прибуток слугує вимірювачем вартості, яку формує підприємство протягом одиничного терміну часу та визначається як добуток спреду продуктивності капіталу та інвестованого капіталу. Сучасні концепції доданої вартості підприємства є наслідком розвитку теорії економічного прибутку;
- важливим методологічним прийомом для визначення фундаментальної вартості може бути факторний підхід, використання якого дозволить виявити причинно-наслідкові зв'язки між основними факторами впливу та ієрархічними рівнями їх формування, видами діяльності підприємства та сферами прийняття управлінських рішень на рівні менеджменту. Аналітичною основою формування доданої вартості є спред продуктивності капіталу, сутність якого розкривається через його доходність та витрати на залучення з різних джерел (рис. 2.14);

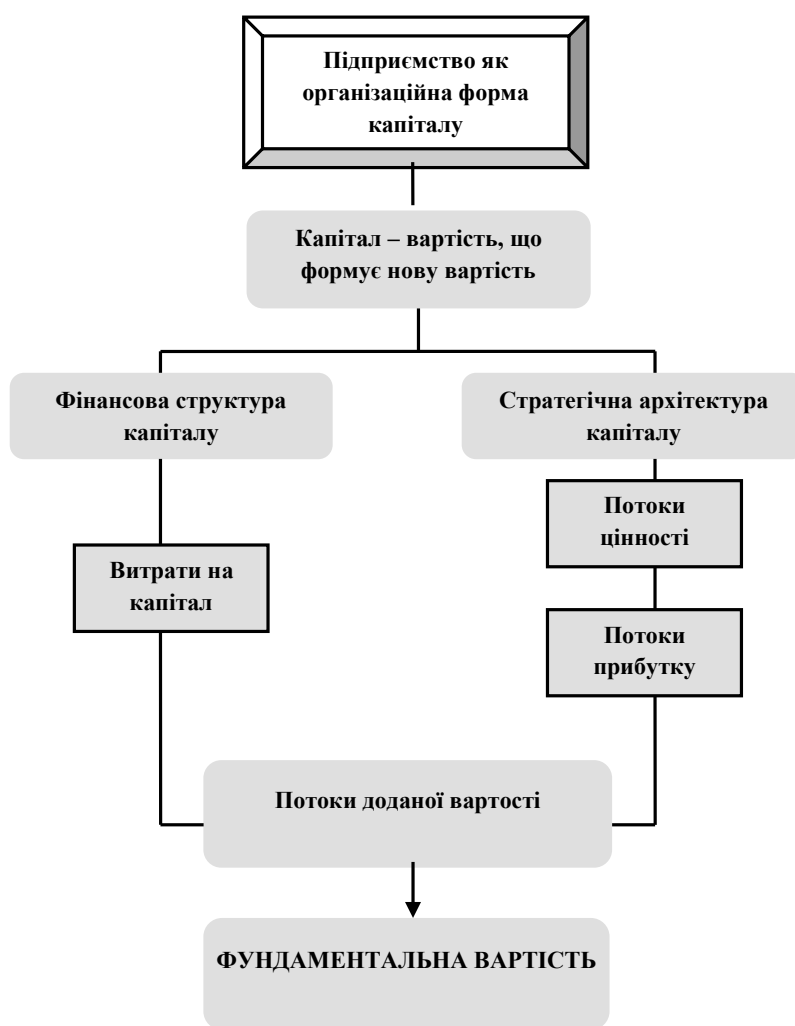


Рис. 2.13. Економічна логіка формування фундаментальної вартості на основі капіталу підприємства [Авторська розробка]

- витрати на капітал, як одна з основних конструкт спреду продуктивності, формуються під впливом вартості та рішень щодо структури капіталу. Виявлення факторів і мотивів, що зумовлюють вибір структури капіталу, дозволяють не тільки обрати інструменти управління нею, а і визначити величину «недокапіталізації» підприємства, що отримано в результаті вибору невірною фінансового важеля, а також визначити той критичний рівень частки позикового капіталу, який забезпечує

- максимізацію вартості підприємства;
- рівень доходності капіталу є формалізованим проявом його здатності формувати економічні результати, які сьогодні визначаються не фінансовими формами капіталу. Поява стійкого, системного контуру не фінансового капіталу фіксує відмінності процесу формування вартості та управління, що орієнтовано на її прирощення та означає суттєві зміни в розумінні механізму забезпечення її зростання, що пов'язано із зміщенням зусиль «від процесу присвоєння ресурсу до процесу створення продукту» до «творення самого ресурсу у вигляді інтелектуального та соціального капіталу в процесі створення продукту» [3]. Також виникає необхідність розширення меж вартісного та ціннісного аналізу капіталу, що виступає каталізатором зміни уявлень про змістовне наповнення та методичний інструментарій обґрунтування управлінських рішень.

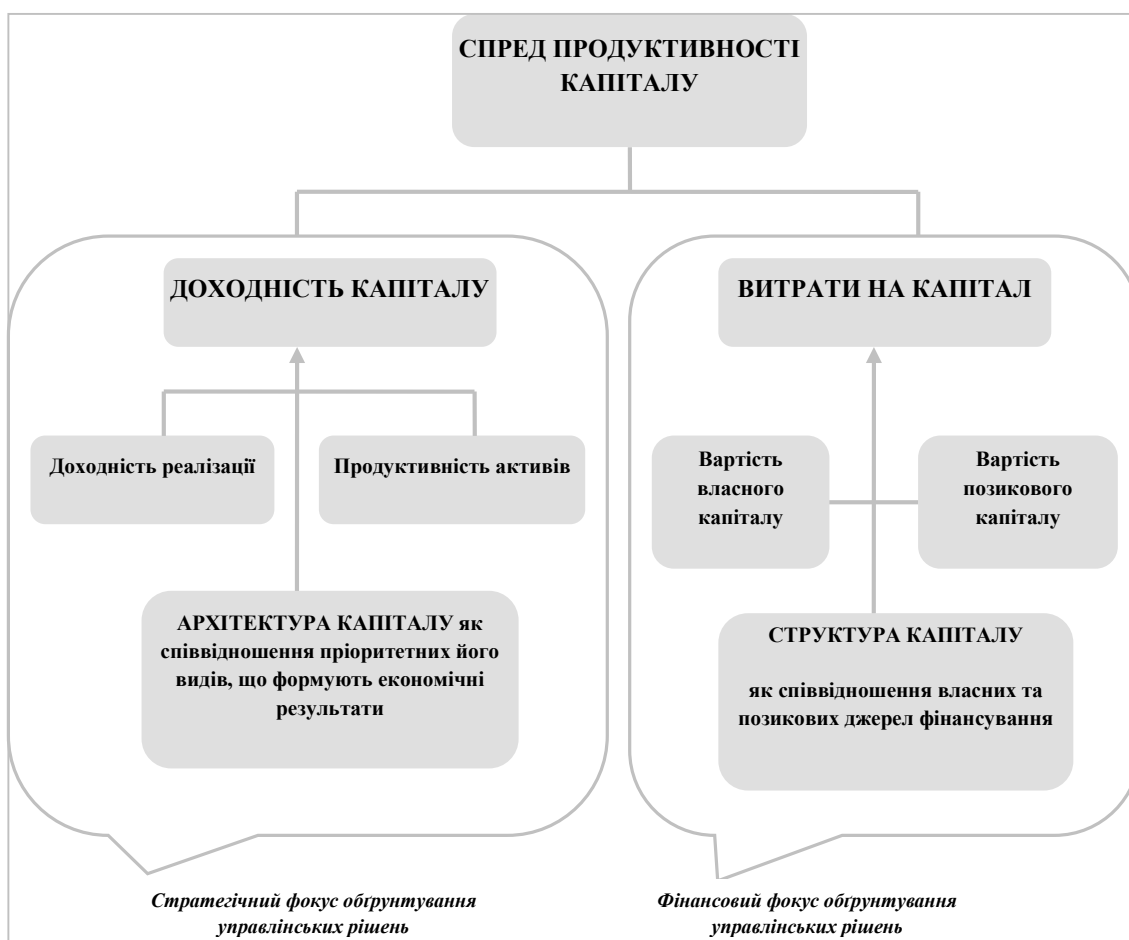


Рис. 2.14. Факторний підхід до формування фундаментальної вартості на основі спреду продуктивності капіталу підприємства [Авторська розробка]

Значна кількість наукових джерел розглядають фундаментальну вартість як інтегровану оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства. Однак, на наш погляд, конкурентоспроможність, є не просто фактором, а рушійною силою розвитку підприємства, створення та зростання його вартості. Саме конкурентоспроможність визначає можливість створення ядра вартості, тобто реалізувати потенційну здатність підприємства задовольняти інтереси зацікавлених осіб бізнесу. І тільки через реалізацію цієї функції, як джерела формування вартості підприємство може забезпечувати її прирощення як об'єкту економічного інтересу власників та потенційних інвесторів [12, с. 142]. В умовах інноваційної економіки змінюється конфігурація векторів формування вартості, які традиційно зводилися до фінансового та операційного рівнів. Виділення операційних

факторів вартості стає недостатнім, так як вони не враховують нову конфігурацію рушійних сил у динамічній природі конкуренції. Виникає нова розстановка пріоритетних форм капіталу: фінансовий капітал більше не є визначальним для забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Актуалізується потреба у включенні в поле зору стратегічної аналітики нових об'єктів – інтелектуального і соціального капіталів, які формують нову концептуальну платформу дослідження фундаментальної вартості.

Розкриття економічної логіки формування фундаментальної вартості через системний контур не фінансових його форм зумовлює необхідність дослідження ресурсної природи капіталу підприємства. Традиційно, характеризуючи капітал як економічний ресурс, акцент науковців зміщується к термінології «факторів виробництва», «виробничого ресурсу», «інвестиційного ресурсу», що звужує поле застосування традиційних парадигм управління, які засновані на конкуренції за найвищий рівень ефективності за витратами та опосередковано зростанням продуктивності та оптимізації розміщення капіталу. Майбутнє належить найбільш новаторським, а не найбільш ефективним (з позицій поточного прибутку) компаніям і ключовим ресурсом для успішних підприємств є їх інтелектуальний та соціальний капітал [15, 17]. Такий контекст зміщує акценти подальшого дослідження у стратегічну площину, що зумовлює доцільність подальшого концептуального аналізу капіталу як стратегічного ресурсу підприємства.

Змістовне наповнення стратегічних ресурсів є неоднозначним у науковій економічній літературі. Основний зміст зводиться до того, що це такі їх види і комбінації, які є основою формування організаційних здатностей, компетенцій і рутин підприємства та задіяні у процесах реалізації його стратегічних цілей, а також мають потенціал генерування потоків цінності у майбутньому. Тобто основний зміст у визначенні стратегічних ресурсів полягає у тому, що ресурс має створювати економічну цінність, бути рідкісним, важким для імітації, не замінюваним, а також важко доступним на ринку факторів виробництва [24]. Дослідження капіталу як стратегічного ресурсу на відміну від традиційного розуміння зміщує акцент з пріоритету мінімізації витрат на капітал, на створення цінності.

Співвідношення понять «вартості» та «цінності» є неоднозначними в економічній теорії. Ми не претендуємо на змістовні висновки з даної наукової проблематики, а лише звернемо увагу на підхід до визначення д.е.н. Ф.Ф. Стерліковим [20], який базується на аналізі домінування вартості та корисності на різних рівнях господарювання (рис.2.15). На рівні економіки підприємства значення корисності та вартості блага є приблизно однаковим, що дозволяє говорити про їх рівнозначність з точки зору дослідження як економічного результату.

Узагальнення теорії та практики управління дозволяє говорити про те, що основною метою діяльності підприємства сучасна економічна наука визначає забезпечення зростання його цінності (*value of the firm*). В теорії фінансового менеджменту створення цінності (*value creation*) по суті означає зростання вартості. Дискусія в наукових колах стосовно вартості, як цільової функції управління охоплює наступне коло питань:

- 1) чи повинно підприємство мати одну мету чи цілей може бути більше?
- 2) якщо ціль одна, чи має вона виражатися у максимізації вартості бізнесу?
- 3) якщо в максимізації вартості, то тільки для акціонерів чи і для інших зацікавлених осіб?

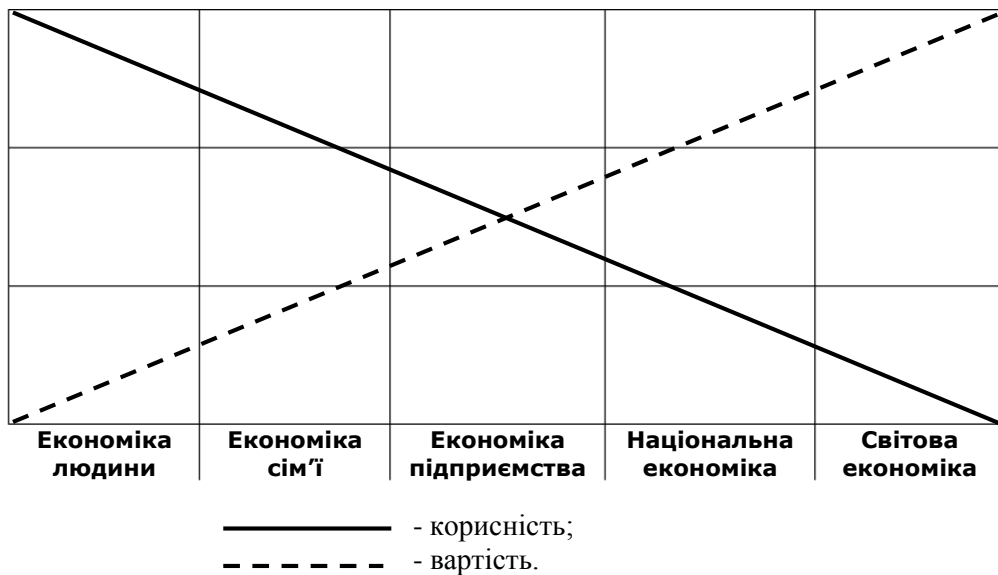


Рис. 2.15. Домінування корисності та вартості блага на різних рівнях господарювання суб'єктів економічних відносин [20, с. 28]

Вперше ідея максимізації цінності для власників була висвітлена в роботі Р. Коуза (R. Coase) [26], що була присвячена контрактній теорії фірми. Так, підприємство було представлено у вигляді мережі взаємовідносин між співробітниками, менеджерами та власниками. При цьому власники знаходилися у пріоритетному стані та диктували умови відносних розмірів компенсації та вибір перспективних напрямків розвитку. Зміни у зовнішньому середовищі зумовили розвиток теорії контрактів та врахування впливу інших агентів. Теорія зацікавлених осіб (*Stakeholder theory*) Р. Фрімена (R. Freeman) стала логічним продовженням концепції Р. Коуза. Ефективність діяльності організації стала визначатися ступенем задоволення інтересів зацікавлених осіб (стейкхолдерів). Така зміна контексту зумовила включення у цільову вартісну модель підприємства інтересів стейкхолдерів, а основними перевагами такого підходу науковці визначають наступні:

- ефект мережевої взаємодії [6]. В умовах розвитку інноваційно-інформаційної економіки підприємства не можуть ефективно працювати в типології закритих систем і, відповідно, забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності продукції (послуг) на ринках, де домінують мережеві організаційні структури. Підтримка взаємовідносин з не фінансовими стейкхолдерами забезпечує ефект зростаючої граничної віддачі. Працює закон «мережевої» економіки: чим більше підприємство заключає стійких взаємозв'язків, тим більше воно отримує можливостей для посилення ринкового впливу [2, с. 25];
- зниження ймовірності несистемного ризику [5]. Використання теорії стейкхолдерів (відповідно до загальноприйнятого визначення Р. Фрімана стейкхолдери – це «...зацікавлені групи чи особи, які можуть впливати на досягнення компанією її цілей або самі знаходяться під впливом цього процесу» [27, с. 25]) в системі створення цінності може сприяти збільшенню прямих витрат на надання актуального для кожної категорії пропозиції цінності [2, с. 25]. Але, в той же час, це зумовлює мінімізацію ризиків майбутніх конфліктів, стабілізацію грошових потоків, скорочення неявних витрат і зростання економічного прибутку. Таким чином, підприємство найбільш повним чином задовольняє інтереси акціонерів, не поступаючись при цьому потребам інших зацікавлених груп [11, с. 55];
- пролонгація позитивної динаміки фінансово-економічних результатів [2, с. 25]. Чим довше на ринку існує підприємство з лояльними стейкхолдерами (клієнтами,

кредиторами і т.д.), тим вище його цінність для інших груп зацікавлених осіб (інвесторів, держави, місцевого співтовариства).

Інтегрування стейкхолдерської теорії в сучасні концепції вартісно-орієнтованого менеджменту зумовили обговорення проблематики в наступних ракурсах [3]:

- в руслі концепції «розширеного трактування максимізації вартості» (Enlightened Value Maximization) [28]. Розширення полягає, з одного боку в акценті на необхідність врахування інтересів не фінансових стейкхолдерів і визнати цей аспект істотним для визначення шляхів руху до максимізації вартості акціонерного капіталу; з іншого – в уточненні ролі максимізації ринкової вартості підприємства в довгостроковому періоді як критерію вибору у протиріччях між стейкхолдерами. Дана концепція інтерпретується як засіб максимізації вартості акціонерного капіталу;
- виходячи з принципу поєднання максимізації вартості акціонерного капіталу і соціальної відповідальності бізнесу [29, 30]. Прихильники даного підходу відзначають, що для відповідності суспільним цінностям і принципам соціальної відповідальності в процесі максимізації вартості акціонерного капіталу мають бути вирішені дві фундаментальні проблеми. Перш за все, максимізація вартості акціонерного капіталу має забезпечувати одночасно максимізацію вартості сукупного капіталу фірми, що в свою чергу призводить до максимізації соціального добробуту (social wealfare). Однак ці умови зовсім не обов'язково виконуються в процесі максимізації вартості акціонерного капіталу, і стейкхолдери не захищені від експропріації частини вигід, що їм належать. З такими невідповідностями прихильники даного підходу пов'язують зростаючу увагу до проблеми соціальної відповідальності та соціального громадянства корпорацій, що саме і спричинило так званий підхід, що «заснований на цінностях» (value(s)-based), в якому поєднані цільова функція максимізації вартості акціонерного капіталу і функція соціальної відповідальності;
- максимізації сукупної вартості підприємства з позицій інтересів стейкхолдерів, який досліджується в термінах сукупної (всеосяжної) вартості підприємства (Total Value Creation) [33], вартості з урахуванням відносин зі стейкхолдерами (Business Value Of Stakeholder Relationships) [31], повної економічної вартості (Entire Economic Value) [23] або вартості для стейкхолдерів (Stakeholder Value) [25, 32].

Досить вагомими науковими результатами з проблематики формування вартості для стейкхолдерів характеризуються дослідження російських вчених І.Івашковської та К.Прохорова. Так, І.Івашковська досліджує проблематику приращення вартості для фінансових та нефінансових стейкхолдерів з урахуванням особливостей розвитку інноваційної економіки та реалізується в концепції гармонійної компанії, характеристиками якої є: формування нового типу структури капіталу, архітектуру капіталу у розрізі таких його видів як фінансовий, інтелектуальний та соціальний; узгодження багатовекторних інтересів фінансових та нефінансових стейкхолдерів у просторі взаємодії визначених видів капіталу; формування сільових взаємодій стейкхолдерів як стратегічного фактору вартості компанії; утворення особливої групи інвестиційного ризику – стейкхолдерського ризику, який перешкоджає створенню та нарощенню інтелектуального та соціального капіталу. Одним із базових принципів ефективності сучасного підприємства науковець вважає забезпечення не спадання вартості для стейкхолдерів, а інструментом реалізації даної аналітичної новації є індекс, що відображає накопичення економічного прибутку (*Residual Incomeindex, RII* – індекс рентабельності на основі економічного прибутку) [3].

Проблематика формування вартості для стейкхолдерів набула розвитку в наукових працях К.Прохорова [18], який дотримується точки зору про ресурсний характер відносин підприємства і його зацікавлених сторін. Науковець припускає, що, починаючи угоду,

учасники очікують, що їхні зусилля призведуть до отримання вигід, які будуть не менше цінності витрачених сил і часу, і діють виходячи з відповідності фактичних результатів цим очікуванням, прагнучи максимізувати свої вартості. Тоді при постійній або позитивній віддачі обміну обопільними максимізуючими за правилом Парето-оптимальності діями буде одночасне нарощування сторонами обсягів транзакцій до вичерпання запасу наявних у них ресурсів. У разі ж спадної граничної корисності ресурсних потоків вони нарощуватимуть обмін доти, доки граничний дохід однієї з них не стане дорівнювати граничним витратам. Тобто, максимізація вартості підприємства буде сполучена з одночасною максимізацією вартостей її зацікавлених осіб, що в сукупності призведе до максимізації внеску даної економічної системи в суспільний добробут [18].

Ми цілком поділяємо наукову позицію науковців, однак дотримуючись позиції розмежування понять «вартості» та «цінності», вважаємо, що максимізація вартості, як цільової моделі підприємства, може бути реалізована опосередковано через ціннісно-орієнтований підхід до задоволення інтересів стейкхолдерів. Вплив стейкхолдерів на результати діяльності підприємства пояснюється, перш за все, критерієм ресурсів, носіями яких є зацікавлені особи. В умовах доміантної ролі нематеріальної складової у забезпеченні економічних результатів діяльності підприємства, акцент зміщується, перш за все, в площину інтелектуальних ресурсів, ядром яких є накопичення трансформаційних компетенцій, що залежить від креативних здібностей основних зацікавлених осіб підприємства як носіїв знань і від якості сформованих з ними зв'язків. Дослідження таких взаємозв'язків з позицій системного підходу, як зазначає Г.Клейнер, передбачає формування та аналіз конфігурації колективних дійових осіб, поведінка яких утворює стійкий кластер в просторі факторів і результатів прийняття рішень; при цьому цей аналіз буде охоплювати як відносини власності, так й управлінські і виконавчі ресурси [8, с. 161].

Трансформаційні здатності та сформовані на їх основі динамічні компетенції не зводяться до операційних компетенцій підприємства і не тотожні їм. У даній ситуації актуалізується точка зору С. Уінтера про необхідність розрізняти ієрархію конкурентних здатностей фірми. У відповідності з його підходом операційні здатності в такій ієрархії віднесені до нижчого рівня, а динамічні — до найвищого [5]. Щоб відобразити цю кардинальну зміну, у процесі формування вартості необхідно виділити цей специфічний рівень. Інтереси зацікавлених осіб доцільно розглядати як фактор формування цінності вищого порядку, якому притаманний найпотужніший вплив на стратегічний результат компанії і на ефективність виконання корпоративної стратегії.

Однією з основних тез даного дослідження є те, що на сьогодні проблематика забезпечення зростання фундаментальної вартості бізнесу зміщується в площину максимізації цінності, створення та присвоєння якої розглядається у фокусі прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Фундаментальний зв'язок між цінністю підприємства і стратегічними рішеннями полягає в тому, що цінність змінюється лише тоді, коли приймаються стратегічні рішення. Це пояснюється тим, що саме в цей момент змінюється траєкторія майбутнього розвитку та потенціал підприємства щодо генерування потоків цінності. Це підтверджується дослідженнями професорів INSEAD У.Чан Ким та Р. Моборн. Дослідивши більше ніж 150 компаній більш ніж 30 різних галузей за період з 1988–2000 рр., вони не виявили таких, що є постійно ефективними, але довели, що умови функціонування та межі галузі постійно змінюються. Це дозволило дійти висновку, що ні компанія, ні галузь не можна вважати оптимальною одиницею аналізу джерел прибуткового зростання. В якості такої одиниці ними був визнаний стратегічний крок, що представляє собою «...набір дій і рішень менеджменту, що пов'язано з розробкою крупної бізнес-пропозиції, яка формує новий ринок» [7, с. 10].

Орієнтація підприємств на створення цінності передбачає вигідне стратегічне позиціонування та підвищення ефективності операцій [19], яке може досягатися в результаті

впровадження нових систем управління, зниженням витрат, підвищенням ефективності продажів, тощо. І чим менше простір для стратегічного маневру, тим більш важливим кроком стає підвищення операційної ефективності. Операційна діяльність є однією з найбільш важливих елементів процесу створення цінності. У тому випадку «...якщо операційна діяльність організації не стикується з її стратегією, то не має значення наскільки гарною є сама стратегія: вона не буде мати успіху» [9, с. 68].

Стратегічна логіка формування економічних результатів базується, перш за все, на здатності розпізнати, осмислити та оцінити можливості динамічного зовнішнього середовища та перетворити їх на ресурс. Така здатність визначається параметрами внутрішнього середовища, на основі ефективної взаємодії елементів людського та організаційного капіталу на основі розвитку компетенцій та рівня динамізації здатностей. Призначення компетенцій та здатностей полягає в підвищенні продуктивності ресурсів на операційному та фінансовому рівнях та їх перетворення на економічні результати у вигляді цінності та зростання вартості бізнесу. Механізмом взаємозв'язку між можливостями динамічного зовнішнього середовища і економічними результатами як наслідком трансформаційних перетворень ресурсів в бізнес-процесах підприємства є бізнес-модель. Саме бізнес-модель описує, яким чином підприємство позиціонує себе в контексті створення цінності для ключових стейкхолдерів і як воно планує забезпечити позитивну динаміку формування фундаментальної вартості.

Апробація пропонованої логіки дослідження фундаментальної вартості буде зроблена для вибірки національних харчових підприємств, які є лідерами продуктових ринкових сегментів та торгівельні марки яких, заявлені в національних рейтингах, протягом останніх трьох років. Відповідно до пропонованої логіки факторного аналізу фундаментальної вартості (рис.2.15), розрахунок спреду продуктивності капіталу досліджуваних харчових підприємств свідчить про те, що протягом 2008–2013 рр. рівень доходності капіталу не покриває витрати на його залучення (табл. 2.4).

Порівняно високими витратами на капітал характеризується ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат» та ПАТ «Житомирський маслозавод», особливістю яких є висока частка власного капіталу у загальній його величині. Щодо прибутковості капіталу, то протягом досліджуваного періоду на всіх підприємствах відбуваються суттєві зміни, при цьому варто зазначити, що рівень продуктивності функціонування активів змінюються значно більш повільними темпами порівняно із змінами рентабельності реалізації. При цьому рівень відповідності фактичного значення рентабельності реалізації критичному для всіх підприємств вибірки є низьким (під критичним рівнем рентабельності реалізації мається на увазі таке значення, яке забезпечує нульовий серед доходності капіталу). Тобто емпіричним шляхом ми підтверджуємо тезу про те, що основна проблематика ефективності діяльності сучасних підприємств знаходиться в площині не стільки мінімізації витрат, скільки забезпеченні зростання доходної частини бізнесу за рахунок створення його цінності.

Основою формування доходної частини фундаментальної вартості є рівень конкурентоспроможності досліджуваних підприємств вибірки. Для оцінювання даного аспекту була сформована система показників в проекціях «Виробництво», «Маркетинг», «Ринок», «Інновації». Результати, що отримані (табл. 2.5), доцільно інтерпретувати порівняно з основними конкурентами даного продуктового сегменту, в якому функціонують досліджувані підприємства.

Таблиця 2.4

Показники, що формують фундаментальну вартість харчових підприємств у 2008–2013 рр.

Показники	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
1. Спред продуктивності капіталу, %						
ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат»	-34,17	-19,04	-2,93	-25,02	-19,07	-20,15
ПАТ «Кременчук'ясо»	-12,38	-7,51	-8,07	-6,55	-6,44	-7,01
ПАТ «Житомирський маслозавод»	-13,52	-15,09	-15,02	-19,23	-10,49	-17,56
ПрАТ «А.В.К.»	-21,30	-15,91	-15,33	-11,05	-7,32	-9,27
ПАТ «САН ІнБев Україна»	-6,32	-17,95	-7,68	-12,71	-11,47	-25,10
2. Середньозважені витрати на капітал, %						
ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат»	18,08	14,41	9,07	32,18	30,73	30,53
ПАТ «Кременчук'ясо»	6,13	8,09	8,71	7,45	7,34	7,88
ПАТ «Житомирський маслозавод»	24,86	28,74	23,24	25,11	23,91	27,56
ПрАТ «А.В.К.»	11,94	16,08	15,52	15,40	14,42	14,83
ПАТ «САН ІнБев Україна»	20,70	20,15	23,15	23,29	18,94	17,61
3. Прибутковість капіталу, %						
ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат»	збиткове	збиткове	6,14	7,15	11,66	10,38
ПАТ «Кременчук'ясо»	збиткове	0,59	0,64	0,90	0,90	0,87
ПАТ «Житомирський маслозавод»	11,34	13,65	8,23	5,88	13,42	10,01
ПрАТ «А.В.К.»	збиткове	0,17	0,18	4,34	7,11	5,56
ПАТ «САН ІнБев Україна»	14,38	2,21	15,47	10,58	7,47	збиткове
4. Рентабельність реалізації за чистим прибутком, %						
ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат»	збиткове	збиткове	3,08	2,06	2,78	4,42
ПАТ «Кременчук'ясо»	збиткове	0,62	0,64	0,84	0,87	0,87
ПАТ «Житомирський маслозавод»	6,23	6,02	3,70	2,11	5,82	4,84
ПрАТ «А.В.К.»	-8,19	0,15	0,13	2,87	5,40	5,33
ПАТ «САН ІнБев Україна»	12,29	1,91	11,78	8,57	4,91	збиткове
5. Продуктивність активів, грн./грн						
ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат»	2,22	1,67	1,99	3,47	4,20	2,35
ПАТ «Кременчук'ясо»	0,92	0,94	1,00	1,07	1,04	1,00
ПАТ «Житомирський маслозавод»	1,82	2,27	2,22	2,78	2,31	2,07
ПрАТ «А.В.К.»	1,14	1,18	1,37	1,51	1,32	1,04
ПАТ «САН ІнБев Україна»	1,17	1,16	1,31	1,23	1,52	1,34
6. Рівень відповідності фактичного рівня рентабельності реалізації критичному значенню						
ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат»	0,00	0,00	0,68	0,22	0,38	0,34
ПАТ «Кременчук'ясо»	0,00	0,07	0,07	0,12	0,12	0,11
ПАТ «Житомирський маслозавод»	0,46	0,47	0,35	0,23	0,56	0,36
ПрАТ «А.В.К.»	0,0	0,01	0,01	0,28	0,49	0,37
ПАТ «САН ІнБев Україна»	0,69	0,11	0,67	0,45	0,39	0,00

Однак для подальших висновків в контексті даного дослідження можна зробити наступні узагальнення. Найвищі значення узагальнюючого показника, що характеризує рівень конкурентоспроможності підприємства мають ПАТ «САН ІнБев Україна» (0,87) та ПрАТ «А.В.К.» (0,79), які займають лідируючі ринкові позиції на відповідних ринках. ПАТ «САН ІнБев Україна» є виробником пива в Україні номер один та лідером за всіма оціночними аспектами. Однак при цьому, протягом 2008 – 2013 рр. значення спреду продуктивності капіталу характеризувалося спадною тенденцією. Починаючи з 2010 р. знижується рівень відповідності фактичного значення рентабельності реалізації критичному рівню. У 2013 р. вперше за історію свого функціонування на українському ринку підприємство характеризується як збиткове. При цьому підприємство має розвинену виробничу базу, яка відповідає світовим стандартам якості, найбільш широкий портфель

брендів в усіх цінових сегментах, розвинену систему дистрибуції та колосальні рекламні бюджети. Ми не ставимо за мету виявити причини негативної динаміки фінансових показників, що характеризують діяльність ПАТ «САН ІнБев Україна», але можемо зробити припущення про джерела проблеми в якості та ефективності управління підприємством та необхідності трансформації бізнес-моделі в напрямку пропонування цінності та якості відносин зі стейкхолдерами.

Таблиця 2.5

Показники рівня конкурентоспроможності харчових підприємств

Показники	Досліджувані підприємства вибірки*				
	1	2	3	4	5
<i>1. Виробництво</i>	0,94	0,70	0,71	0,81	0,98
1.1. Відповідність сировини міжнародним стандартам якості	0,95	0,62	0,73	0,80	0,96
1.2. Рівень технологічності виробництва	0,90	0,70	0,70	0,80	1,0
1.3. Рівень розвитку технічної бази	0,95	0,75	0,65	0,80	1,0
1.4. Рівень лабораторної якості продукції	0,95	0,72	0,75	0,84	0,94
<i>2. Маркетинг</i>	0,53	0,68	0,60	0,77	0,88
2.1. Маркетингові дослідження	0,55	0,65	0,55	0,80	0,90
2.2. Комунікаційна політика	0,60	0,70	0,60	0,80	0,90
2.3. Збутова політика	0,45	0,70	0,65	0,70	0,85
<i>3. Ринок</i>	0,47	0,71	0,73	0,86	0,95
3.1. Оцінка смакових та якісних характеристик продукції покупцями	0,96	0,83	0,72	0,80	0,85
3.2. Рівень впізнання торгівельної марки	0,29	0,68	0,89	0,91	0,99
3.3. Широта торгівельної лінійки у роздрібній торгівлі	0,45	0,65	0,82	0,89	0,96
3.4. Частка ринку	0,18	0,69	0,48	0,85	1,0
<i>4. Інновації</i>	0,52	0,46	0,33	0,72	0,68
4.1. Продуктові інновації	0,45	0,68	0,45	0,75	0,70
4.2. Технологічні інновації	0,58	0,24	0,20	0,68	0,65
<i>Усереднений показник</i>	0,61	0,64	0,59	0,79	0,87

*Підприємства: 1 – ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат»;

2 – ПАТ «Кременчукм'ясо»;

3 – ПАТ «Житомирський маслозавод»;

4 – ПрАТ «А.В.К.»;

5 – ПАТ «САН ІнБев Україна»

Узагальнення зроблені на основі інформації за 2012-2014 рр.

Досить цікавим з точки зору аналізу виявилось ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат». За рівнем розвитку технічного, технологічного забезпечення виробництва та якості продукції дане підприємство є безсумнівним лідером ринку м'ясопереробної продукції протягом останніх 4 років. Однак, торгівельна марка «FOODWORKS» характеризується низьким рівнем впізнання серед населення, продукція підприємства (яка, до речі, є недешевою за рахунок високої якості) майже не представлена у потужних торгівельних мережах, а асортиментна лінійка є порівняно з конкурентами не достатньо широка. Концентруючись на забезпеченні якості продукції протягом останніх семи років, менеджмент майже не переймався проблематикою збуту. Починаючи з 2010 р. підприємство є прибутковим, характеризується дуже високим значенням коефіцієнту автономії (більше 0,9) і задовольняється тими результатами, що має на даний момент. Один із конкурентів ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат», який значно випереджає його за рівнем ринкових позицій та впізнання торгівельної марки – ПАТ «Кременчукм'ясо». Підприємство має значно нижчий якісний рівень техніко-технологічної бази, порівняно нижчі оцінки лабораторної якості продукції та оцінок споживачів. Однак, при цьому, як за рейтинговими

ринковими позиціями, так і за узагальнюючим рівнем конкурентоспроможності ПАТ «Кременчукм'ясо» випереджає ПАТ «Козятинський м'ясокомбінат». Щодо перспектив розвитку обох м'ясопереробних підприємств, то варто зазначити, в нинішніх умовах господарювання забезпечити належний рівень виробничої бази є не таким складним завданням, як завоювати довіру та прихильність споживача та певну ринкову нішу. Ми не наполягаємо на універсальності даного висновку, оскільки, наприклад, у металургійному виробництві цей висновок не спрацює, так як специфіка галузевої діяльності є іншою.

Узагальнення результатів емпіричного дослідження, дозволяють говорити про те, що орієнтуючись на фундаментальну вартість як на критерій ефективності функціонування підприємства, не доцільною є її формалізація у вигляді конкретного показника. За своєю економічною природою, фундаментальна вартість є дуже складною, сутнісною характеристикою підприємства, розкриття якої потребує багатоаспектного дослідження та пошуку складних причинно-наслідкових зв'язків між факторами, що її формують. Орієнтація на зміни фундаментальної вартості, як базового критерію прийняття управлінських рішень, вимагає поєднання аналітичного інструментарію з системою якісних оцінок та суджень щодо визначення потенціалу її формування та трансформацій (оновленні) в бізнес-моделі підприємства.

Узагальнюючи викладені наукові положення відносно логіки формування фундаментальної вартості підприємства можна сформулювати основні положення, що є визначальними в стратегічному контексті досліджуваної наукової проблематики.

1. Вартісна природа підприємства розкривається через його подвійну сутність, яка полягає в тому, що з одного боку воно створюється для того, щоб капітал міг виконати свою основну функцію як самозростаючої вартості, з іншого – воно є організаційною формою капіталу, яке має формувати та нарощувати свою вартість. Тобто, підприємство є джерелом формування вартості, а відтак суб'єктом економічних відносин призначення якого є створення благ. З іншого боку підприємство само стає об'єктом вкладення капіталу. І, якщо у першому випадку, основним джерелом зростання вартості підприємства є його конкурентоспроможність, то в другому – інвестиційна привабливість для інших суб'єктів економічних відносин [12, с. 40].

2. Логіка дослідження формування фундаментальної вартості в категоріях теорії капіталу підприємства, дозволяє говорити про її залежність від фінансової структури капіталу, як співвідношення власних та позикових джерел фінансування бізнесу та стратегічної архітектури капіталу – як співвідношення його пріоритетних видів, що формують економічні результати. Закладаючи в основу формування фундаментальної вартості методологію факторного аналізу економічного прибутку, було визначено, що фокус управлінських рішень на підприємстві охоплює дві сфери: фінансову, в якій формуються витрати на капітал та стратегічну – де розкривається сутнісна характеристика формування доходності капіталу.

3. Цілком розділяючи позиції науковців щодо необхідності врахування інтересів стейкхолдерів в процесах формування вартості, ми не є прихильниками концепції сукупної вартості. Врахування інтересів стейкхолдерів відбувається в форматі бізнес-моделювання як такої конструкції бізнесу, яка пояснює концептуальну логіку перетворення ресурсів на економічні результати з точки зору ціннісного підходу. Щодо вимірювання фундаментальної вартості, то основними моделями, які дозволяють в аналітичний спосіб оцінити її зміни є: ринкова додана вартість (*MVA, Market Value Added*); економічна додана вартість (*EVA, Economic Value Added*); акціонерна додана вартість (*SVA, Shareholder Value Added*); додана грошова вартість (*CVA, Cash Value Added*); грошова рентабельність інвестицій (*CFROI, Cash Flow Return on Investment*); внутрішня норма прибутковості (*IRR, Internal Rate of Return*).

4. Результати імплементації основних наукових результатів в практику діяльності національних харчових підприємств підтвердили те, що не існує універсальних аналітичних інструментів, визначення яких дозволило б приймати ефективні управлінські рішення. Сутність фундаментально вартісного погляду на підприємство полягає в концентрації зусиль менеджменту усіх рівнів на ключових факторах, які формують економічні результати та визначають перспективи з точки зору успішного розвитку у довгостроковій перспективі.

Література

1. Астраханцева И.А. Методология нелинейного динамического управления стоимостью компании / И.А. Астраханцева – Иваново: ГОУВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина», 2011.– 172 с.
2. Веретённик Е.В. Стратегическое управление ценностью стейкхолдеров: возможности использования сбалансированной системы показателей / Е.В. Веретённик //
3. Ивашковская И. В. Система интегрированного управления стоимостью компании: автореф. дисс. на соискание учен.степ. докт. экон. наук: спец.: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)»; спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / И.В. Ивашковская. – Москва, 2010. – 50 с.
4. Ивашковская И. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров / И.Ивашковская. – М.: Инфра-М, 2009. – 430 с.
5. Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход / И.В. Ивашковская – М.: ИНФРА-М, 2013. – 319 с.
6. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: [Монография] / В.С. Катькало – СПб.: Высшая школа менеджмента, Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2008. – 548 с.
7. Ким У.Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана / У.Ч. Ким, Р. Моборн. – М.: НИРО, 2005.- 272
8. Клейнер Г. Стратегия предприятия / Г. Клейнер – М.: Дело, 2008. — 568 с.
9. Ковени М. Стратегический разрыв: технология воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с.
10. Коупленд Т. Стоимость компании: оценка и управление [Текст]: пер. с англ. / Т.Коупленд, Т. Колер, Дж.Мурин. - 3-е изд., доп. - М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 576 с.
11. Криворучкіна О.В. Економічна логіка ресурсних трансформацій на підприємстві / О.В. Криворучкіна, Н.В. Віннік / Вісник Криворізького економічного інституту КНУ: зб. наук. пр. - № 2. – 2013. – С. 49-53
12. Кудина М.В. Теория стоимости компании: [Монография] / М.Кудина. – М.: ИД «ФОРУМ», ИНФРА-М, 2010. – 368 с.
13. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств: [Монографія] /О.Г. Мендрул – К.: КНЕУ, 2002. – 272 с.
14. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємства: навчальний посібник /О. Г. Мендрул – К.: КНЕУ, 2011. – 538 с.
15. Мильнер Б. З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. М. — 2003. — 176 с.
16. Мних О.Б. Маркетингова концепція формування вартості машинобудівного підприємства: теорія і практика: [Монографія] / О. Б. Мних – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 428 с.
17. Нонака И. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи – М.: Олимп-Бизнес. — 2003. 320 с.
18. Прохоров К.О. Управление стоимостью компании на основе согласованного взаимодействия заинтересованных сторон как управленческая инновация: дис. на соискание учен.степ. канд. экон. наук: спец.: 08.00.05 «Экономика и управление народным

- хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)» / К.О. Прохоров. – Ярославль, 2011. – 27 с.
19. Пурлик В.М. Управление компанией с позиций роста стоимости бизнеса / В.М. Пурлик // Вестник Московского университета. Сер. 21 Управление (государство и общество). – 2010. – № 4. – С. 59 – 82
 20. Стерликов Ф.Ф. Экономическая теория ценности блага как интегратор трудовой теории стоимости и теории предельной полезности / Ф.Ф. Стерликов // вопросы экономики и права. – 2012. – № 8. – С. 27 – 31
 21. Теплова Т.В. Инвестиционные рычаги максимизации стоимости компании. Практика российских предприятий. / Т. В. Теплова - М.: Вершина, 2006. – 272 с.
 22. Яковлева Е.А. Управление стоимостью предприятия в инновационном процессе: [Монография] / Е.А.Яковлева – СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2008. – 156 с.
 23. Asher C.C. Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm / C.C.Asher, J.M.Mahoney, J.T. Mahoney // Journal of Management and Governance. – 2005. – Vol. 9. – No. 1. – P. 5–32.
 24. Barney J. B. 1986b. Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. Management Science 32 (10): 1231-1241
 25. Castaniaux R.P., Helfat C.E. The Managerial Rents Model: Theory and Empirical Analysis / R.P.Castaniaux, C.E.Helfat // Journal of management. – 2001. – Vol. 27. – No.6. – P.661-678.
 26. Coase R. The Nature of the Firm / R.Coase // Economica. – 1937. – Vol.4. – No.16 – P.386-405
 27. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman Boston: Pittman, 1984
 28. Jensen M. Value Maximization, Stakeholders Theory, and the Corporate Objective Function // Journal of Applied Corporate Finance. 2001. Vol. 14. No. 3. P.8-21
 29. Martin J. Value-based Management with Corporate Social Responsibilities / J.Martin, W. Petty, J. Wallace – New York: Oxford University press, 2009. – 259 p.
 30. Martin J. Shareholder Value Maximization: Is There a Role for Corporate Social Responsibility? / J.Martin, W.Petty, J.Wallace // Journal of Applied Corporate Finance. – 2009. – Vol. 21. – No. 2. – P.110–118.
 31. Measuring the Business Value of Stakeholder Relationships. Part 1. / A.Svendsen, R.Boutilier, R.Abbott, D.Wheeler – Toronto: The Center of Innovation in Management, 2001.
 32. Mygind N. Stakeholder Ownership and Maximization / N.Mygind // Corporate Governance. – 2009. – Vol. 9. – No. 2. – P.158-174
 33. Wheeler D. Including the Stakeholders: The Business Case / D.Wheeler, M.Sillanpaa // Long Range Planning. – 1998. – Vol. 31. – No. 2. – P.201-210.

Дескриптивність економічної стійкості підприємства

Сучасний етап розвитку суб'єктів господарювання визначає об'єктивну необхідність перегляду наукових парадигм і економічної стійкості задля вирішення практичних проблем їх розвитку в динамічних умовах зовнішнього середовища, що характеризуються високим ступенем невизначеності. У концептуальному значенні, економічна стійкість підприємства – іманентна філософія ведення бізнесу у просторово-часовому континуумі, орієнтована на збереження його компліментарності та цілісності.

Незважаючи на те, що історичні витoki теорії економічної стійкості пов'язують з виникненням капіталістичних відносин, найбільшої актуальності досліджувана проблематика набула наприкінці ХХ ст. При цьому, стан наукового знання в цій предметній сфері на сьогодні слід визнати слабко структурованим, а синтетична природа феномену економічної стійкості зумовлює існування різноманітних підходів до розуміння її змістовного наповнення. Значний внесок у сучасний розвиток теоретичних аспектів економічної стійкості підприємства належить О. Ареф'євій, І. Брянцевій, О. Василенко, Д.

Городянській, Р. Жамбековій, О. Зеткіній, Ж. Казієвій, В. Козику, Ж. Крисью, В. Медведєву, Н. Погостинській, Ю. Погостинському, О. Слободчиковій, О. Фолом'єву, Ю. Цямрюк та іншим.

Проблемне поле економічної стійкості підприємства визначається своєю трансдисциплінарною природою. Для його інтерпретації необхідний синтез підходів і концепцій різних дисциплін – від теорії організації до теорії стратегічного менеджменту. Змістовні трансформації ринкового середовища доводять об'єктивну необхідність перегляду традиційних підходів щодо забезпечення перманентного розвитку суб'єктів господарювання та зумовлюють зміну домінант побудови нової економічної та управлінської парадигм з орієнтацією на формування стійкості суб'єктів господарювання. З огляду на це, пріоритетного значення набуває дослідження її складної природи та факторів формування на основі декомпозиції предметної сфери за трьома напрямками, а саме: 1) динамічно-структурні передумови; 2) ресурсно-цільові фактори; 3) синергетичний базис.

Базисом дослідження економічної стійкості виступає теорія систем, відповідно до якої вона забезпечується станом рівноваги. Цей стан характеризується сталістю параметрів, незмінною структурою та режимами функціонування. В умовах турбулентного зовнішнього середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності, такий стан можливий лише як мить у процесі постійних змін. З огляду на це, стан рівноваги по відношенню до дисипативних відкритих економічних систем, розглядається крізь призму поняття «динамічна рівновага», під якою розуміють здатність підприємства підтримувати параметри в певних межах у конкретний момент часу в умовах дії дестабілізуючих зовнішніх і внутрішніх чинників [9, с.84; 8, с.86; 18, с. 32].

Відповідно до логіки В. Леонтьєва: «...звичайно стійкою є така система, в якій сукупність змін окремих економічних параметрів у кінцевому підсумку призводить всю систему до стану рівноваги. І навпаки, нестійкою є така система, в якій зміни окремих економічних параметрів мають різноспрямований характер, і, зрештою, під впливом цих змін вся система відхиляється від стану рівноваги» [15, с. 38].

Відповідно, стійкість, як якісна характеристика системи, відображає:

- можливість збереження її стану рівноваги [15, с. 38; 7, с. 37],
- здатність адаптуватися до змін середовища [10, с.17; 13, с.238-243],
- швидко врівноважуватися після певного впливу [12, с. 7].

Ототожнення економічної стійкості підприємства з динамічною рівновагою, з точки зору автора, є невиправданим, оскільки остання, як доведено, є, виключно, однією з умов стійкості. Орієнтація на подолання внутрішніх протиріч та дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища забезпечує цілісність економічної системи, але унеможливує її розвиток. Крім того, стан динамічної рівноваги організації не заперечує можливий інволюційний вектор її функціонування, якщо не буде своєчасно супроводжуватися підвищенням гнучкості та адаптивності системи відповідно до умов ринкового середовища.

Варто відзначити, що філософія формування стійкості повинна ґрунтуватися на визначенні балансу стійкості підприємства та можливостей його розвитку, оскільки розвиток руйнує його рівновагу, внаслідок іманентності дискретних стрибків, які і створюють стан нестабільності [18, с.32]. Під стійкістю руху підприємства традиційно розуміють припустимі відхилення внаслідок флуктуацій середовища його функціонування. При цьому стійкість руху поділяють на:

1) стійкість функціонування – здатність економічної системи забезпечувати припустиме відхилення параметрів від вектора динамічної рівноваги під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів на певному етапі розвитку;

2) стійкість розвитку – здатність економічної системи забезпечувати заплановану траєкторію свого розвитку з урахуванням екзогенних і ендогенних умов.

Подолання логічного антагонізму понять «стійкість» та «розвиток» здійснено шляхом їх логічного поєднання у категорію «стійкий розвиток» в рамках соціально-орієнтованого підходу. Однак, обґрунтованою позиція стійкого розвитку є лише в контексті екологічного спрямування. Незважаючи на це, останнім часом у науковому просторі все частіше фігурують два поняття: «стійкість розвитку» та «стійкий розвиток». При цьому перше характеризує вже сам процес розвитку підприємства, постійність і безперервність його змін у напрямі вдосконалення з метою переходу на якісно новий рівень діяльності [17]. Друге поняття має більш дискусійний характер (табл. 2.6).

Поняття «стійкий розвиток» у економічних дослідженнях визначається крізь призму наступних положень: 1) забезпечення у тривалому періоді високих показників результативності діяльності підприємства; 2) наявність, ефективність використання та нарощення потенціалу організації; 3) безперервні та прогресивні зміни у структурі / системі управління компанією; 4) перехід від одного якісного стану економічної системи до більш прогресивного при збереженні параметрів стійкості.

Таблиця 2.6

Трактування сутності категорії «стійкий розвиток» у економічних дослідженнях
[Систематизовано автором]

Автор	Сутність
1	2
Н.В. Алексеєнко	Розвиток, суть якого полягає в тому, щоб у тривалому періоді часу забезпечувалися високі показники соціального, економічного, технічного стану підприємства
А.І. Бурда	Наявність потенціалу сталого розвитку, локальні складники якого забезпечують несуперечливий, збалансований, гармонійний розвиток соціально-економічної системи, і шляхом адаптивності та гнучкості, ефективного його використання для нейтралізації зовнішніх дестабілізаційних чинників і створених конкурентним середовищем загроз
О.В. Василенко	Розвиток, який передбачає безперервні та прогресивні структурні зміни шляхом зміцнення структуроутворюючих зв'язків вищого рівня, які більш надійні, ніж аналогічні зв'язки підсистем підпорядкованого йому рівня з метою якнайшвидшої адаптації
В.А. Гросул, Г.С. Мамаєва	Стойкий розвиток – це інтегрована система управління підприємством, яка становить збалансований, гармонійний, довготривалий розвиток підприємства, головною метою якого є забезпечення постійної цілісної рівноваги системи з урахуванням мінливих зовнішніх умов функціонування підприємства та досягнення стійких високих результатів його діяльності
Р.А. Єрмейчук	Стойкий розвиток – спрямований рух з урахуванням обмежень, що накладаються зовнішнім середовищем та потенціалом підприємства. Саме здатність підприємства ефективно використовувати власний потенціал для формування механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища визначає його спроможність до тривалого ефективного функціонування та здійснення якісних «стрибків»
К.О. Іванчук	Стойкий економічний розвиток – зміна підприємством свого якісного стану за визначеним вектором і траєкторією з метою підвищення гнучкості та адаптивності, що відбувається в просторі стійкого функціонування, коли підприємство в результаті розвитку не наближається до межі втрати стійкості або ж швидко повертається до рівноважного стану
В.О. Колотій	Стойкий розвиток підприємства – розвиток під впливом змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, який обумовлює його перехід від одного якісного стану до іншого, більш прогресивного

1	2
Є.М. Кучерова, Н.Г. Улибіна, І.В. Іванцова	Це рівноважна збалансована поступальна зміна всіх показників стійкості підприємства, здатного протистояти тенденціям ентропій, зберігаючи при цьому цілісність і основні властивості
Ю.В. Масленко, Н.А. Кульбака	Такий розвиток, що забезпечує певний тип рівноваги і залежить від вибраної підприємством стратегії
О.П. Рахнянська	Стійким є розвиток, що зміцнює теперішній і майбутній потенціал фірми
А.В. Черних	Стійкий розвиток підприємства характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на продукцію, масштабом діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого часу
А.С. Чурин	Розвиток, що пов'язаний із зростанням обсягу реалізації, нововведень і циклічністю процесу розвитку

На думку автора, словосполучення «стійкий розвиток» перевантажує понятійно-категоріальний апарат економічної науки, оскільки не має логічного трактування (за виключенням екологічних аспектів функціонування систем), не розкриває антагонізм стабільності функціонування і прогресивних змін діяльності організації та ототожнюється з власне розвитком суб'єктів господарювання. Відтак, у подальшому дослідженні автор буде оперувати поняттям стійкості розвитку.

Забезпечення стійкості розвитку значна кількість дослідників пов'язує з характерними ознаками підприємства як складної соціально-економічної та техніко-технологічної відкритої системи, що поєднує різні, але взаємодіючі між собою структури. Відтак, економічна стійкість визначається динамічною відповідністю основних внутрішніх параметрів системи (підприємства) стану зовнішнього середовища, що забезпечує його ефективне функціонування в умовах мінливості та невизначеності (табл. 2.7).

Варіативність поглядів науковців відображається наступними ключовими положеннями:

- економічна стійкість визначається властивостями системи та її складових [23, с. 34];
- економічна стійкість генерується якістю горизонтальних та вертикальних зв'язків підприємства як системи [2, с. 83];
- економічна стійкість забезпечується ефективним управлінським інструмента-рієм організації господарської діяльності підприємства [4, с. 56-60].

Відповідно, забезпечення стійкості економічних систем є безперервним процесом формотворення, для якого характерним є конвергентно-дивергентний характер.

Представники класичної (А.Сміт, А.Курно) та неокласичної (А.Маршал, Б.Люссато) економічної теорії заклали фундамент цільового підходу до розуміння стійкості підприємства, характерною ознакою якого була сфокусованість, виключно, на максимізації прибутку. Органічним розвитком цільового підходу стало підвищення вимог до розширення спектру цілей та їх диференціація на тактичні і стратегічні [22, с. 185-189], що дозволяє забезпечити перехід економічної системи у новий стан рівноваги. Однак, науковцями не конкретизовано цілі, реалізація яких формує стійкість підприємства. Поверхово та фрагментарно розкривається роль стійких конкурентних переваг у забезпеченні економічної стійкості організації [14, с. 14]. Заслуговує на увагу деталізація цільового підходу в роботі В.В. Козика, В.Ю. Паньківа, В.А. Гришка, які ввели у науковій обіг поняття «функціонально-імовірнісного стану об'єкта», як сукупності можливих значень цільових параметрів, що відображають мету його функціонування та ймовірність їх досягнення. Вони характеризується наступними показниками: сподіваним значенням параметру; тривалістю проміжку часу, протягом якого можна забезпечити значення параметру; імовірністю, що протягом даного часу цей параметр буде не нижче цільових значень [11, с. 224].

Обмеженість цільового підходу, на думку автора, визначається наступними позиціями: по-перше, не дозволяє з'ясувати саму природу економічної стійкості; по-друге, порушує причинно-наслідкові зв'язки її формування у дисипативних підприємницьких структурах; по-третє, поза увагою залишається певний антагонізм процесів забезпечення стійкості та досягнення цілей, оскільки процес досягнення останніх у реальній практиці бізнес-структур може призвести до тимчасової втрати їх рівноваги.

Таблиця 2.7

Структурні передумови формування економічної стійкості підприємства
[Систематизовано автором]

Автор	Сутність
О.Н.Фолом'єв	Економічна стійкість підприємства – це економічна категорія, яка характеризує сутність особливого стану господарської системи. Вона синтезує в собі сукупність ряду властивостей як самої системи, так і найважливіших складових її виробничої діяльності
В.І.Захарченко	Економічна стійкість – це комплекс властивостей організаційної, логістичної, виробничої, фінансової підсистем підприємства з урахуванням їх взаємовпливу та взаємозв'язку
О.В.Ареф'єва, Д.М.Городянська	Економічна стійкість є сукупністю взаємопов'язаних і взаємообумовлених структурних складових, об'єднаних однією метою, яка передбачає створення, забезпечення та підтримку загального сталого стану функціонування підприємства
С.П.Бараненко, В.В.Шеметов	Економічна стійкість – це міцність та надійність елементів підприємства, його вертикальних, горизонтальних та інших зв'язків, здатних протистояти внутрішнім та зовнішнім збуренням
Р.А.Єремейчук	Економічна стійкість підприємства визначається станом організації його діяльності, що забезпечує стабільні техніко-економічні показники з позитивною динамікою й дозволяє ефективно адаптуватися до збурювань внутрішнього та зовнішнього середовища
В. Іванов	Здатність економічної системи не відхилятися від свого стану (статичного чи динамічного) при різних внутрішніх та зовнішніх дестабілізуючих впливах за рахунок ефективного формування та використання фінансових, виробничих і організаційних механізмів
Т.Н.Мизнікова	Володіння системою чинників виробничого, фінансового та соціального характеру, здатною незалежно від зовнішніх впливів і внутрішнього стану підприємства за рахунок взаємної оптимізації внутрішньої структури і зв'язків, здатної забезпечити стійку фінансову та виробничо-технологічну активність з метою задоволення суспільних і соціальних потреб як колективу підприємства так і суспільства у цілому
Р.В.Попельнюхов	Економічна стійкість відображає здатність підприємства ефективно протидіяти несприятливим внутрішнім та зовнішнім впливам, адекватно та швидко змінювати свою внутрішню структуру відповідно до різних умов

Широке коло науковців ототожнюють економічну стійкість підприємства з його фінансовою стійкістю (табл. 2.8), при цьому їх погляди можна диференціювати за ключовими чинниками її формування:

- платоспроможність та інвестиційна привабливість;
- ефективність управління фінансовими ресурсами та забезпечення стабільного перевищення доходів над витратами;
- забезпечення оптимальних пропорцій у розподілі фінансових ресурсів;
- зростання прибутку, як основного джерела платоспроможності;
- ліквідність та рентабельність діяльності підприємства.

Не заперечуючи значення фінансової стійкості у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку організацій, автор наголошує на тому, що цей підхід є обмеженим та фрагментарним, оскільки: по-перше, полікритеріальний характер стійкості унеможливорює орієнтацію виключно на один фактор її формування; по-друге, фінансова

стійкість не здатна сама по собі забезпечити ринкову стійкість компанії, яка визначається переважно її діловим іміджем та позиціонуванням у певному сегменті ринку за рахунок формування відмітних характеристик (знань, компетенцій, динамічних здатностей тощо), репутаційного та клієнтського капіталу.

Таблиця 2.8

Фінансове забезпечення економічної стійкості підприємства

[Систематизовано автором]

Автор	Сутність
Г.В. Савицька	Економічна стійкість визначається здатністю суб'єкта господарювання функціонувати та розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів та пасивів у мінливому внутрішньому та зовнішньому середовищі, яка гарантує його постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість в межах допустимого рівня ризику
Н.А. Мамонтова	Економічний стан підприємства, за якого забезпечується стабільна фінансова діяльність, постійне перевищення доходів над витратами, вільний обіг грошових коштів, ефективне управління фінансовими ресурсами, безперервний процес виробництва і реалізації продукції, розширення та оновлення виробництва
М.О. Кизим, В.А.Забродський, В.А.Зінченко, Ю.С.Копчак	Економічна стійкість підприємства визначається здатністю грошових потоків на всіх фазах циклу кругообігу капіталу повертатися до стану забезпечення правильних пропорцій у їх розподілі (напрямую використання), незважаючи на зовнішній вплив
В.І. Роцін	Економічна стійкість підприємства – це такий його фінансовий стан, при якому забезпечується платоспроможність та нарощення грошових потоків
В.І. Лук'янов	Економічна стійкість підприємства потребує розробки інструментарію його розвитку, пріоритетним з яких є баланс розвитку організації, «в якому фінансовий потенціал гарантував би достатність засобів для покриття вкладень і основні фонди та виробничі запаси»
В.А. Долятовський, І.А. Аксаков, І.К.Коханенко	Підприємство є стійким, якщо рівень прибутку достатній для здійснення обов'язкових платежів компанії і реалізації поставлених цілей
О.А.Слободчикова, Ж.Крисьо	Економічна стійкість підприємства визначається його фінансовим станом, ключовими індикаторами якого є платоспроможність, ліквідність та рентабельність
Л. Бернстейн Е. Бриггем, М. Эргхардт Ф. Фабоззі	Економічна стійкість підприємства досягається оптимальністю структури капіталу, що забезпечує мінімізацію середньозваженої вартості власних і позикових джерел капіталу, максимізацію фінансової рентабельності та ринкової вартості підприємства

Більш комплексним, у порівнянні з фінансовим, на нашу думку, є ресурсний підхід, представники якого, економічну стійкість асоціюють із ресурсним базисом підприємства (табл. 2.9).

Відповідно до основних постулатів цього підходу, економічна стійкість підприємства забезпечується:

- рівноважним, збалансованим станом ресурсів [1, с. 59-62];
- створенням та поповненням резервів та запасів, залученням ресурсів ззовні [21];
- ефективністю використання економічних ресурсів [6, с. 28];
- акумулюванням ресурсного потенціалу організації [20, с. 289].

Узагальнення сучасних здобутків ресурсних теорій дозволяють автору констатувати невідповідність теоретичного доробку вищезазначеного підходу реаліям бізнесу нової формації: не враховує значення нематеріальних ресурсів; не спрямований на забезпечення унікальної комбінації ресурсів; не має стратегічної орієнтації на акумулювання ресурсів, що

формують стійкі конкурентні переваги; не розкриває механізм перетворення ресурсів у споживчу цінність.

Таблиця 2.9

Ресурсний підхід до формування економічної стійкості підприємства [Систематизовано автором]

Автор	Сутність
О.В. Зеткіна	Економічна стійкість підприємства - це забезпечення рентабельності діяльності підприємства за рахунок підвищення ефективності використання його ресурсів в умовах зовнішнього середовища, що динамічно розвивається
В.З. Бугай, В.М. Омельченко	Економічна стійкість – це здатність підприємства поглинати зовнішні та внутрішні дестабілізуючі фактори через ефективне використання свої ресурсів
Н.В. Алексеєнко	Економічна стійкість визначається станом матеріальних, економічних і трудових ресурсів, їх розподілом та використанням, які забезпечують розвиток підприємства на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності за припустимого рівня ризиків
Р.А. Коренченко	Економічна стійкість – це здатність підприємства до самозбереження шляхом ефективного використання резервів у часі, що створюють передумови протистояти впливам зовнішніх факторів
О.О. Тарасова, А.В. Севастьянов	Здатність економічної системи, що потрапила у несприятливе відхилення за межі її допустимого стану повертатися у стан рівноваги за рахунок власних та запозичених ресурсів
О.А. Прокопчук	Економічна стійкість підприємства є комплексним показником, який відображає його здатність оптимально використовувати свій ресурсний потенціал та швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища в довгостроковій перспективі, задовольняючи потреби всіх учасників господарської діяльності
О.П. Поліщук	Економічна стійкість підприємства – це здатність оптимально використовувати свій потенціал, що дає змогу швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища
Л.М. Христенко, Н.С. Буткова	Економічна стійкість визначається можливостями ефективного регулювання узгодженості спільного використання окремих елементів ресурсного потенціалу підприємства
В.О. Медведєв, Ю.С. Цямрюк	Економічна стійкість підприємства – це рівноважний збалансований стан економічних ресурсів, який забезпечує стабільну прибутковість і нормальні умови для розширеного відтворення в тривалій перспективі з урахуванням найважливіших зовнішніх та внутрішніх чинників

Фундаментальним базисом авторського підходу до розуміння економічної стійкості є теорія синергетики, базові постулати якої розкривають ключові принципи функціонування підприємств:

- відкритості, через що у самоорганізованих системах відбувається постійний обмін речовиною, енергією, інформацією, отже відкриті системи пов'язані із зовнішнім середовищем і змушені пристосовуватись до нього, що означає неможливість повністю описати систему та повністю її контролювати;
- нелінійності розвитку, що пояснює незворотність і багатоваріантність еволюції, а отже, неоднозначну непередбачувану реакцію на зміну зовнішнього або внутрішнього середовища, тобто можливість кількох варіантів розвитку системи;
- нерівноважності, який означає, що у такій системі можуть спонтанно виникати нові типи структур, але одночасно нерівноважність є обов'язковою для цього умовою;
- когерентності, який являє собою узгодженість, синхронність взаємодії внутрішніх

- елементів, що проявляється в масштабі всієї системи;
- емерджентності, що характеризує складні відкриті самоорганізовані системи з боку виникнення в них нових, інтеграційних якостей, що з'являються завдяки об'єднанню окремих компонентів системи, яким новоутворення не були властиві;
- дисипативності – перетворювання й розсіювання енергії, що виражається в парадоксальному ефекті самопідтримування структури.

Масштабного застосування синергетика отримала для пояснення траєкторії розвитку відкритих нерівноважних систем. Широкий спектр здобутків цієї теорії у 90-х роках ХХ ст. вимагає критичного переосмислення в контексті реальних можливостей синергетичної методології у науковому пізнанні сутності економічної стійкості. Вихідні методологічні засади цього міждисциплінарного наукового напрямку, обґрунтували І. Пригожин, І. Стенгерс та Г. Хакен, В.-Б. Занга, В.Милованова, А.Петрова, Т.Пу, Д.Чернавський. Підходи до проблем синергетичної економіки викладені також у роботах Р. Євстігнеєва, Л. Євстігнеєвої, С. Капіци, О. Князевої, С. Курдюмова, Н. Моїсеєва, Е. Петерса, В. Решитило, В. Стьопіна, Г.Рузавіна, В. Тарасевича, М. Чешкова.

Синергетика вивчає складні системи, які містять багато підсистем різної природи, маючи на меті виявити, в який спосіб взаємодія таких підсистем призводить до виникнення нових стійких просторових, часових чи просторово-часових структур або режимів функціонування, а також досліджує характерні масштаби й швидкість перехідних процесів [3]. Базові положення теорії синергетики логічно поєднуються з результатами досліджень еволюції економічних систем Н.Д. Кондрат'єва, стійкість яких він розглядав в контексті якісного характеру процесів: зворотні, незворотні.

Зворотні процеси мають циклічний характер та періодично призводять до втрати динамічної рівноваги. Економічна система, що здатна своєчасно ліквідувати ці порушення, повертається до стійкого стану, а її якісною ознакою є стійкість функціонування. Незворотні процеси пов'язані з переходом системи у стан порушення рівноваги, у якому вони можуть перебувати тривалий час за рахунок надходження ззовні ресурсно-інформаційних потоків. І.Р. Пригожиним цей час визначено як дисипативний, відповідно, підприємство, що перебуває на цьому етапі є дисипативним [19].

Постулати синергетичної теорії доводять, що процеси самоорганізації виводять систему з цього стану за рахунок існування певного атрактору (від лат. *attrahere* – притягуючий), що визначає односпрямованість множини траєкторій руху організації. Такий підхід дозволяє відзначити тотожність понять «атрактор» та «ціль». Поглиблюючи економічну сутність атракторів в симбіотичній єдності з цільовими орієнтирами діяльності підприємства, автор наголошує, що саме сфокусованість на певних цілях формує рівень розвитку економічної системи.

Напрямок руху компанії до визначеної мети дозволяє йому потрапити у поле атрактора, яке, у авторському розумінні формується у координатах «простір – час – ресурси». Відповідно до основних положень теорії синергетики поведінка системи описується фазовим простором, або простором станів (n - мірний простір, де n – кількість параметрів системи, що характеризують її стан). Фазовий простір у економічній транскрипції визначається нами як середовище функціонування підприємства з традиційним його поділом на зовнішнє та внутрішнє. Воно може мати як позитивний, так і негативний вплив на стійкість організації. При цьому на стан зовнішнього середовища підприємство не має впливу, або характер цього впливу обмежений. З огляду на це, пріоритетного значення набуває саме просторова організація підприємства, яка здатна нівелювати загрози зовнішнього середовища та максимально використати його можливості. Часовий вектор уособлює основні параметри цільовстановлення (горизонти досягнення цілей) та тривалість періоду формування необхідних композицій (комбінацій) ресурсів, що визначається станом середовища функціонування підприємства.

Функціонування та розвиток системи супроводжується численними флуктуаціями. В. Пригожин наголошує на наступній залежності: чим більша відстань системи від рівноважного стану, тим масштабнішими та численнішими стають флуктуації [19, с. 225]. Автор акцентує увагу на тому, що така залежність залишає поза увагою управлінські технології, які дозволяють знизити вплив екзогенних та ендогенних факторів та сприяють поверненню організації до рівноважного стану. Відповідно до цього положення, амплітуда флуктуацій у часі має наступний характер. Масштабний вплив факторів середовища функціонування підприємства, що загрожує втраті його стійкості, зумовлює формування певного набору управлінських рішень, своєчасна реалізація яких призводить до зниження амплітуди флуктуацій. При цьому, впродовж певного інтервалу часу траєкторія розвитку підприємства залишається без змін відповідно до попередніх цільових установок. При наближенні до точок біфуркації амплітуда флуктуацій зростає експоненційно та вимагає перегляду існуючих цілей.

Відхилення параметрів функціонування підприємства від стану рівноваги, зумовлені турбулентністю середовища господарювання, мають об'єктивний та закономірний характер. Результатом нарощення амплітуди та частоти флуктуацій є перехід від повторюваного та загального до унікального та особливого. Відтак, нерівноважний стан, на нашу думку, не є ознакою втрати стійкості, навпаки, – можливості повернення у стан рівноваги, внаслідок генерування та реалізації відповідних управлінських рішень, дозволяють ідентифікувати його як передумову розвитку організації.

Концептуальне поле наявних у практиці функціонування бізнесу відхилень від стану рівноваги дозволяє автору розглядати цілісність підприємства крізь призму так названого коридору стійкості. Структурно він складається з припустимих девіацій від рівноважного стану та спреду стійкості. Останній є різницею між фактичним станом стійкості та його межами, які визначаються певними параметрами. У підприємства є можливість досягнення стану абсолютної рівноваги, коли спред стійкості досягає максимальних значень. Однак, цей стан можливий як мить у процесі постійних змін.

В цілому, стійкість, визначена на будь-яку певну дату, характеризується одномоментністю, відтак ідентифікується нами як фактична. Більш інформативною, з управлінської точки зору, є поточна стійкість, яка уособлює дискретну множину станів фактичної стійкості. Вона визначається за певний проміжок часу та дозволяє аналітично оцінити як рівень турбулентності середовища у цей період, так і ефективність застосованого інструментарію по нівелюванню його впливу на цілісність та стійкість системи.

Вищезазначене доводить об'єктивну необхідність застосування темпоральної логіки до формування економічної стійкості підприємства. При цьому варто наголосити, що структура функціонально-семантичного поля часу має поліцентричний характер, зумовлений синтезуванням у собі різних проявів темпоральних відношень (минуле – теперішнє – майбутнє; однозначність – різночасність; періодичність; тривалість часу). Для ідентифікації часових параметрів забезпечення стійкості автор акцентує увагу на трьох ключових параметрах: час тривалості певної флуктуації; час періоду між флуктуаціями (періодичність флуктуацій); час реакції підприємства на флуктуації.

Під реакцією підприємства ми розуміємо імплементацію емерджентного управлінського інструментарію формування унікальної комбінації ресурсів та динамічної відповідності організаційних, функціональних та структурних параметрів системи, яка забезпечує його функціонування в турбулентних умовах. Запропоноване авторське розуміння логічно доповнює міркування фундатора синергетичної теорії – І. Пригожина, який наголошував, що: «... управлінська реакція на зміну зовнішніх і внутрішніх умов в ідеалі зводиться до пошуку «резонансних зон», де величина результату визначається не силою впливу, а узгодженістю його з внутрішніми властивостями» [19, с. 54].

Час реакції підприємства на дестабілізуючі фактори визначає характер забезпечення стійкості. На відміну від реактивного, що передбачає реакцію на події, які вже виникли, проактивний – спрямований на попередження і зменшення невизначеності зовнішнього середовища функціонування компанії і трансформації її конфігурації відповідно до прогнозних змін. У цьому контексті виключного значення набувають дві позиції:

1) створення, розвиток і захист ресурсів (переважно нематеріальних) та їх комбінацій, що мають стратегічний характер та забезпечують унікальність підприємства з точки зору ключових стейкхолдерів;

2) формування комплексного інформаційного базису, негентропійні властивості якого створюють передумови для виважених управлінських рішень утримання стійких позицій компанії.

Флуктуації системи поблизу точок біфуркації дозволяють визначити найбільш прийнятний вектор розвитку суб'єкта господарювання з точки зору його внутрішнього стану та умов зовнішнього середовища. Це забезпечується оптимальним вибором цілей (атракторів) з множини можливих. При цьому, з однієї сторони, цей вибір характеризується відсутністю жорсткого детермінізму, з іншої, - дозволяє сфокусуватися на пріоритетних напрямках формування стійкості. Презентована вище логіка руху системи до точки біфуркації в межах коридору економічної стійкості доводить обмеженість ключового постулату теорії синергетики, відповідно до якого можливості розвитку економічної системи визначаються виключно станом їх нестійкості [19]. Автор не заперечує можливість еволюційної траєкторії нестійкого підприємства, однак, наголошує, що тривалість цього періоду загрожує здебільшого його деградацією.

Авторське розуміння біфуркацій, в контексті вищевикладеного, полягає у тому, що вони є моделюючими субстантивами розвитку підприємства. З одного боку, вони генеруються модифікацією зовнішніх умов господарювання організації (трансформація споживацьких уподобань, економічна нестабільність, політичні фактори тощо). З іншого боку, підприємство має можливість самостійно спровокувати біфуркаційний стан (зміна власників, організаційно-правової форми господарювання, впровадження принципово нових технологій виробництва, злиття, поглинання тощо).

Поведінка підприємства у точках біфуркації має загальні закономірності, до найважливіших з яких варто віднести наступні [5]:

- точки біфуркації часто зумовлюються зміною управляючого параметра або управляючої підсистеми, що переводить організацію у новий стан;
- потенційних траєкторій розвитку суб'єкта господарювання безліч і передбачити з високим ступенем ймовірності, в який саме стан потрапить підприємство після точки біфуркації майже неможливо;
- серед можливих форм розвитку реалізуються лише стійкі, нестійкі, якщо і виникають, то швидко руйнуються;
- збільшення розмірності і складності організації викликає збільшення кількості станів, за яких може відбуватися перехід на новий, більш якісний рівень та розширення спектру векторів подальшого розвитку;
- чим більше нерівноважена соціально-економічна система, тим більша варіативність напрямів розвитку у точці біфуркації;
- одні і ті ж напрями розвитку можуть реалізовуватися неодноразово;
- у точці біфуркації виникають граничні цикли – періодичні траєкторії розвитку у фазовому просторі, кількість яких тим більша, чим більш структурно нестійка система.

Таким чином, осмислення проблемного поля формування економічної стійкості підприємства на засадах синергетики є цілком логічним та обґрунтованим, оскільки вона займає основоположне місце у постнекласичній науковій картині світу з новою онтологією

та новим інтелектуальним інструментарієм. Використання термінологічного ряду, що належить до сфери синергетики, у предметному полі формування економічної стійкості, є утвердженням міждисциплінарних понять і міждисциплінарних дефініцій, які мають нові смисли й доводять об'єктивну необхідність застосування тернарної логіки (час – простір – управління) до її забезпечення.

Запропонований автором підхід на основі синтезу ідей синергетики органічно поєднує динамічно-структурні та ресурсно-цільові детермінанти формування стійкості, що представлені у сучасному економічному просторі. Орієнтація виключно на один із факторів забезпечення стійкості розвитку має обмежений характер. Ресурсно-цільові фактори не дозволяють з'ясувати природу економічної стійкості; порушують причинно-наслідкові зв'язки її формування; не розкривають антагоністичну природу процесів її забезпечення та досягнення цілей; у сучасному трактуванні не враховують значення нематеріальних ресурсів; не спрямовані на забезпечення унікальної комбінації ресурсів; не орієнтовані на формування ресурсів, що формують стійкі конкурентні переваги; не розкривають механізм перетворення ресурсів у споживчу цінність.

Динамічно-структурні фактори не враховують симбіотичну взаємодію функціонально-структурних та ресурсних параметрів організації; забезпечують цілісність економічної системи, але унеможливають її розвиток; не розкривають питання сутності розвитку, його форм, видів та закономірностей, джерел, рушійних сил та їх взаємозв'язку з економічною стійкістю; не виправдано ототожнюють її з динамічною рівновагою.

Саме закономірні девіації рівноважного стану генерують розвиток управлінських компетенцій, які дозволяють знизити структурну асиметричність та системну ентропію просторового континуума її функціонування та забезпечують перехід на новий якісний рівень. Реакція підприємства на перманентні флуктуації визначається імплементацією емерджентного управлінського інструментарію формування унікальної комбінації ресурсів та динамічної відповідності організаційних, функціональних та структурних параметрів системи, яка забезпечує його стійку результативну діяльність в турбулентних умовах.

Література

1. Алексеенко Н.В. Устойчивое развитие предприятия как фактор экономического роста региона / Н.В. Алексеенко // Економіка і організація управління. – 2008. – №3. – С. 59-62.
2. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення / О. В. Ареф'єва, Д. М. Городянська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8(86). – С. 83–90.
3. Аршинов, В.И. Синергетика как феномен постнеоклассической науки / В.И. Аршинов. –М.: ИФ РАН, 1999. – 203 с.
4. Еремейчук Р.А. Обоснование стратегии устойчивого развития предприятия / Р.А. Еремейчук // Економіка розвитку. – 2002. - №2(22). – С. 56-60.
5. Загорський В. С. Синергетика і теорія управління соціально-економічними системами [Електронний ресурс] / В. С. Загорський, А. В. Ліпенцев, О. В. Кореновський // Демократичне врядування. – 2011. – Вип. 8. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVr_2011_8_3.pdf
6. Зеткина О. В. Об управлении устойчивостью предприятия / О. В. Зеткина. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2003. – 134 с.
7. Иванов В. Л. Организация управления экономической устойчивостью предприятия на основе совершенствования его организационной структуры управления / В. Л. Иванов. – Луганск : Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2007. – 148 с.
8. Іванчук К. О. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування / К. О. Іванчук // Економіка розвитку. - 2014. - № 3. - С. 84-88.
9. Кавин О. М. Гносеологічні засади забезпечення економічної стійкості підприємства / О. М. Кавин // Наукові записки [Української академії друкарства]. – 2012. – №3. – С.81-87.

10. Казиева Ж.Н. Устойчивое развитие промышленности (теория и методология): автореф. дис. докт. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Ж.Н. Казиева. – 2007. – Махачкала. – 47 с.
11. Козик В. В. Сутність, види та чинники формування економічної стійкості підприємства / В. В. Козик, В. Ю. Паньків, В. А. Гришко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.12. – С.219-226.
12. Козловський С. В. Управління сучасними економічними системами, їх розвитком та стійкістю : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / С. В. Козловський. – Вінниця, 2011. – 32 с.
13. Колодизев О.М., Нужний К.М. ослідження сутності та змісту економічної стійкості підприємства // Науч.-техн. сб.: Коммунальное хозяйство городов. – 2007. - №78. – С. 238-243.
14. Кучерявый А.В. Стратегическая устойчивость предприятия: понятие и составляющие / А. В. Кучерявый // Надежность. – 2005. – № 1. – С. 14–18.
15. Леонтьев В. Экономические эссе / В. Леонтьев. – М.: Изд-во полит. лит., 1990. – С.38.
16. Масленко Ю.В. Устойчивое развитие предприятия – фактор экономической безопасности / Ю.В. Масленко, Н.А. Кульбака [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mastars.donntu.edu.ua/2002/fam/kulbaka/lib/s3.htm>
17. Міщенко С. П. Теоретичні засади стійкого розвитку / С. П. Міщенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 168–171.
18. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю.С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К.: 2012. – Вип. 27, т. 1. – С. 30-34.
19. Пригожин И.Р. Порядок из хаоса: новый диалог человека с природой / И. Р. Пригожин, И. Стенгерс; пер. с англ. Ю. А. Данилова; общ. ред. и послесл. В.И.Арпшнова и др. [Изд. 6-е]. – М.: URSS : Изд-во ЛКИ, 2008. – 294 с.
20. Прокопчук О.А. Забезпечення економічної стійкості сільськогосподарських підприємств / О. А. Прокопчук // Інноваційна економіка . - 2013. - № 6. - С. 288-292.
21. Севастьянов А.В Оценка экономической устойчивости предприятия / А.В.Севастьянов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mte.ru/w6.nsf>.
22. Удовіченко М.О. Економічна стійкість аграрних підприємств: фактори, види, модель побудови / М.О. Удовіченко // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – №2. – С.185-189.
23. Фоломьев А.Н. Устойчивость предприятий в рыночном хозяйстве / А.Н. Фоломьев // Экономика и организация рыночного хозяйства. – М.: Прогресс, 1995. – С. 34.

Теоретико-методологічні аспекти стратегічного фінансового контролінгу

Передумовою забезпечення сталого довгострокового економічного зростання, як для окремого підприємства, так і у масштабах національної економіки в цілому, є прийняття та реалізація тактичних і стратегічних управлінських рішень, узгоджених між собою в частині цільової орієнтованості на розв'язання пріоритетних завдань розвитку. Практика сучасного менеджменту запропонувала з цією метою використання на підприємствах систем контролінгу – новітніх механізмів управління, що дозволяють комплексно вирішувати складні управлінські задачі ефективного функціонування суб'єктів господарювання з врахуванням впливу чисельних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Контролінг – достатньо нове явище в теорії і практиці сучасного управління, що виникло на стику економічного аналізу, планування, управлінського обліку, контролю й менеджменту.

Фундаментальні засади побудови систем контролінгу, основні теоретичні та методологічні положення формування відповідних механізмів організації менеджменту господарськими процесами на підприємствах досліджувалися у наукових працях О. Ананькіної, Й. Вебера, Г. Вознюка, Т. Васильєвої, С. Данилочкіна, Р. Ентоні, Р. Каплан, А.

Кармінського, Г. Кюппер, Д. Хана, Р. Хілтона, Ч. Хорнгрена, К. Штайнле та ін. Концептуальні погляди щодо методичних особливостей використання інструментів та методів оперативного та стратегічного контролінгу розглядають у працях як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, зокрема: О. Терещенко, Л. Коваленко, Н. Дяченко, М. Стефаненко, О. Зоріна, О. Масленнікова, О. Гонсьор Я. Невмержицький, Н. Гура, Г. Уварова, В. Івата, К. Попченко, М. Єрмаков, О. Прокопенко, С. Фалько, М. Пушкар, М. Чумаченко та ін.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових досліджень щодо теоретико-методологічних та науково-методичних основ ефективної організації систем контролінгу на підприємствах, дана проблема поки що залишається вирішеною недостатньо. Подальшого розвитку потребує комплекс питань, пов'язаних з використанням фінансового контролінгу як складової стратегічного управління фінансами підприємств.

Слово “контролінг” походить від англійського «to control» – контролювати, управляти, яке, у свою чергу, є похідним від французького слова, що означає “реєстр, список перевірки.” Уперше цей термін почав використовуватися в XV-му столітті у Великобританії для визначення виду діяльності з документування і контролю грошових і товарних потоків у сфері державного управління, а з метою визначення і вирішення фінансово-економічних проблем підприємства – у 80-х роках XIX-го століття у США. Але, незважаючи на те, що найповніше його система вперше була описана і застосована в США, в англійських джерелах термін “контролінг” практично не використовується: у Великобританії і США укорінився термін “управлінський облік” (managerial accounting, management accounting), хоча працівників, до чийх посадових обов'язків входить ведення управлінського обліку, там називають контролерами (controller). Власне термін “контролінг” прийшов у вітчизняну практику фінансового менеджменту з Німеччини [27].

З огляду на це в сучасній теорії та практиці прийнято вирізняти два наукові напрями щодо визначення сутності поняття «контролінгу»:

- англо-американський (Р. Ентоні, Р. Хілтон, Р. Каплан, Ч. Хорнгрен та ін.) – до першочергових завдань контролінгу належить підтримка процесу ведення внутрішнього обліку, що наближає розуміння контролінгу до змісту управлінського обліку. Відповідно контролінг як синонім управлінського обліку являє собою збір, обробку і класифікацію інформації про діяльність підприємства, а також надання цих даних внутрішнім користувачам інформації для вироблення і обґрунтування управлінських рішень;
- континентальний європейський або німецький (Й. Вебер, Г. Кюппер, Д. Хан, П.Хорвач, К. Штайнле та ін.) – контролінг розглядається як система координації планування і контролю або інформаційної підтримки менеджменту. При цьому управлінський облік і контроль є складовими системи контролінгу на підприємстві в процесі обліку й аналізу доходів і витрат, що зумовлює відсутність самостійного вживання відповідних понять без прив'язки до поняття «контролінг» [15, 34].

Аналіз досліджень з даної проблематики дозволяє стверджувати, що існує неоднозначність трактувань, які характеризують внутрішній зміст поняття “контролінг”, при цьому найчастіше його ідентифікують як:

- діяльність щодо забезпечення ефективного управління;
- управління процесом одержання прибутку;
- діяльність з інформаційного забезпечення управління;
- механізм саморегулювання діяльності;
- механізм координації системи управління;
- контроль, що охоплює всі сторони діяльності;
- управлінський облік;
- коментуюча функція менеджменту;
- діяльність, спрямована на оцінку усіх сторін господарювання;

– обліково-аналітична система.

Нами пропонується розглядати стратегічний фінансовий контролінг як функціональну підсистему інформаційної підтримки системи фінансового менеджменту на підприємстві, яка передбачає комплексне використання методів, технологій та інструментів аналізу, планування, внутрішнього контролю, інформаційного забезпечення для вчасного виявлення впливів прийнятих управлінських рішень і результатів їх реалізації на фінансовий стан та ринкову вартість підприємства з метою забезпечення позитивного довгострокового ефекту, максимально ефективного використання фінансових ресурсів, досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах змінюваності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Слід зауважити, що ефективне функціонування системи стратегічного фінансового контролінгу можливе за умови комплексної співпраці та синхронізації діяльності різних структурних підрозділів підприємства, уповноважених на реалізацію функцій фінансового менеджменту. Дана координація забезпечує досягнення максимально позитивного ефекту в управлінні всіх бізнес-процесів суб'єкта господарювання та мінімізації часу між прийняттям, реалізацією управлінських рішень та отриманим у ході їх виконання результатом. Крім того, контролінг забезпечує інформаційну та методологічну підтримку для реалізації основних функцій менеджменту, зокрема планування, контролю, обліку і аналізу відхилень. Саме тому можна справедливо зауважити, що дана концепція інтегрується в систему стратегічного управління, ключовим аспектом якого є розробка та реалізація стратегії як в цілому для підприємства, так і за його головними функціональними підсистемами, тобто контролінг і стратегія тісно взаємопов'язані.

Система стратегічного управління та контролінгу має багато спільних аспектів, серед яких цілі та завдання, інструментарій тощо, що є взаємопов'язаними та взаємоінтегрованими, а тому заходи, що реалізуються в межах контролінгу, мають відповідати стратегічним цілям підприємства. Саме тому для досягнення високого рівня кореляції та синхронізації між зазначеними концепціями необхідно застосовувати методіку збалансованої системи показників, оскільки саме даний підхід дозволяє встановити відповідні потребам і можливостям компанії стратегічні цілі за різними проекціями як елемента стратегічного управління та відібрати для моніторингу їх адекватні ключові показники ефективності, які можуть бути основою системи контролінгу.

Практичне застосування стратегічного фінансового контролінгу на підприємстві базується на використанні набору методів. Сукупність усіх можливих методів, аналітичних процедур, методик, процесів, дій, знань та різнопланового досвіду їх створення і використання функціональними підсистемами підприємства складають інструментарій контролінгу.

Найбільш повну класифікацію методів фінансового контролінгу надають О.В.Мелих [17] та О.О. Коковіхіна [12], які поділяють їх на три групи – загальнонаукові, загальноекономічні та специфічні. До першої групи відносять аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, аналогію, моделювання, порівняння, абстрагування, конкретизацію. Серед загальноекономічних методів виділяють фінансовий аналіз, аналіз коефіцієнтів, бюджетування та управлінські методи (метод VBM, CVP-аналіз, ABM-аналіз, метод EVA). До групи специфічних методів відносять аналіз точки беззбитковості, бенчмаркінг, вартісний аналіз, портфельний аналіз, SWOT-аналіз, система збалансованих показників, метод DueDilligence, методи фінансового прогнозування. Основними класичними специфічними методами фінансового контролінгу є: ABC-аналіз, XYZ-аналіз, MRP, портфельний аналіз, бенчмаркінг витрат тощо.

Складність застосування специфічних методів зумовлена тим, що вони мають досить вузький спектр реалізації і зазвичай спрямовані на управління окремим етапом чи взагалі процесом у рамках фінансової роботи. Варто також зауважити, що ефективність

використання специфічних методів фінансового контролінгу значною мірою визначається повнотою розуміння природи та механізму реалізації кожного конкретного методу, що і обумовлює необхідність концентрації уваги на проблемі дослідження сутності та ключових характеристик базових специфічних методів фінансового контролінгу.

Дослідження методологічного інструментарію системи фінансового контролінгу на підприємстві доцільно проводити в контексті реалізації технологічного циклу відповідного процесу. Традиційно він передбачає поділ на низку етапів, погляди різних авторів щодо кількості та змісту яких є достатньо узгодженими. Так, більшість авторів виокремлює такі етапи технології контролінгу на підприємстві, що можуть бути застосовані у будь-якій предметній площині провадження контролінгових процедур, у т.ч. і фінансовій: 1) визначення цілей діяльності, встановлення планових показників діяльності, 2) облік і контроль фактичних показників діяльності, 3) аналіз фактичних показників, тобто порівняння їх з плановими, визначення причин відхилень, коригування цілей [9].

Загальний опис технологічного циклу фінансового контролінгу та конкретизація завдань для кожного з етапів, в контексті його розгляду як компоненти стратегічного фінансового управління відповідно до запропонованого автором їх переліку, подані на рис. 2.16.

Визначення цілей фінансового контролінгу, на нашу думку, здійснюється з врахуванням загроз та стимуляторів розвитку підприємства, виявлених в процесі попереднього моніторингу змін зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому тактичні цілі фінансового контролінгу підпорядковуються загальній стратегічній меті розвитку підприємства, яка формується та обґрунтовується на основі вивчення всієї системи чинників, що визначають поточний та майбутній фінансовий стан, потенціал і можливості його покращення у довгостроковій перспективі.

На етапі планування завданням фінансового контролінгу, на наш погляд, є формалізація цілей через систему показників, які б найбільш достовірно свідчили про їх досягнення, тобто визначається система показників, нормативи цих показників, методика їх розрахунку і обирається оптимальні для даного підприємства методики аналізу інформації.

Завданням обліку є збір фактичної інформації за встановленими показниками, а контроль спрямовано на визначення відхилень фактично досягнутих значень показників від запланованих нормативів на основі їх порівняння.

На етапі аналізу з'ясовуються причини зареєстрованих відхилень, визначається їхній потенційний вплив на ймовірність досягнення цілей. На цій основі здійснюється розроблення альтернативних управлінських рішень для подальшої мінімізації відхилень, які на новому колі циклу повертаються функціональним підсистемам у вигляді рекомендацій щодо вибору альтернативних напрямів розвитку підприємства та очікуваних результатів їх впровадження.

Для всіх етапів циклу в системі фінансового контролінгу розробляється методичне забезпечення, тобто здійснюється формування і вдосконалення інформаційної системи кожного етапу, стандартизація інформаційних носіїв та каналів, відбір інструментарію, визначення параметрів застосування інструментів, тощо.

Отже, специфіка завдань кожного етапу технологічного циклу фінансового контролінгу вимагає використання інструментарію, що за своїм функціоналом відповідає цим завданням, забезпечує їх оперативне та ефективне розв'язання. При цьому акцент уваги у процесі дослідження інструментів фінансового контролінгу має бути спрямований не тільки на обґрунтування вибору конкретного інструменту з числа елементних, а й – на виявлення можливостей їх комбінування для досягнення конкретної оперативної чи стратегічної цілі за найменший період часу й оптимальними зусиллями.

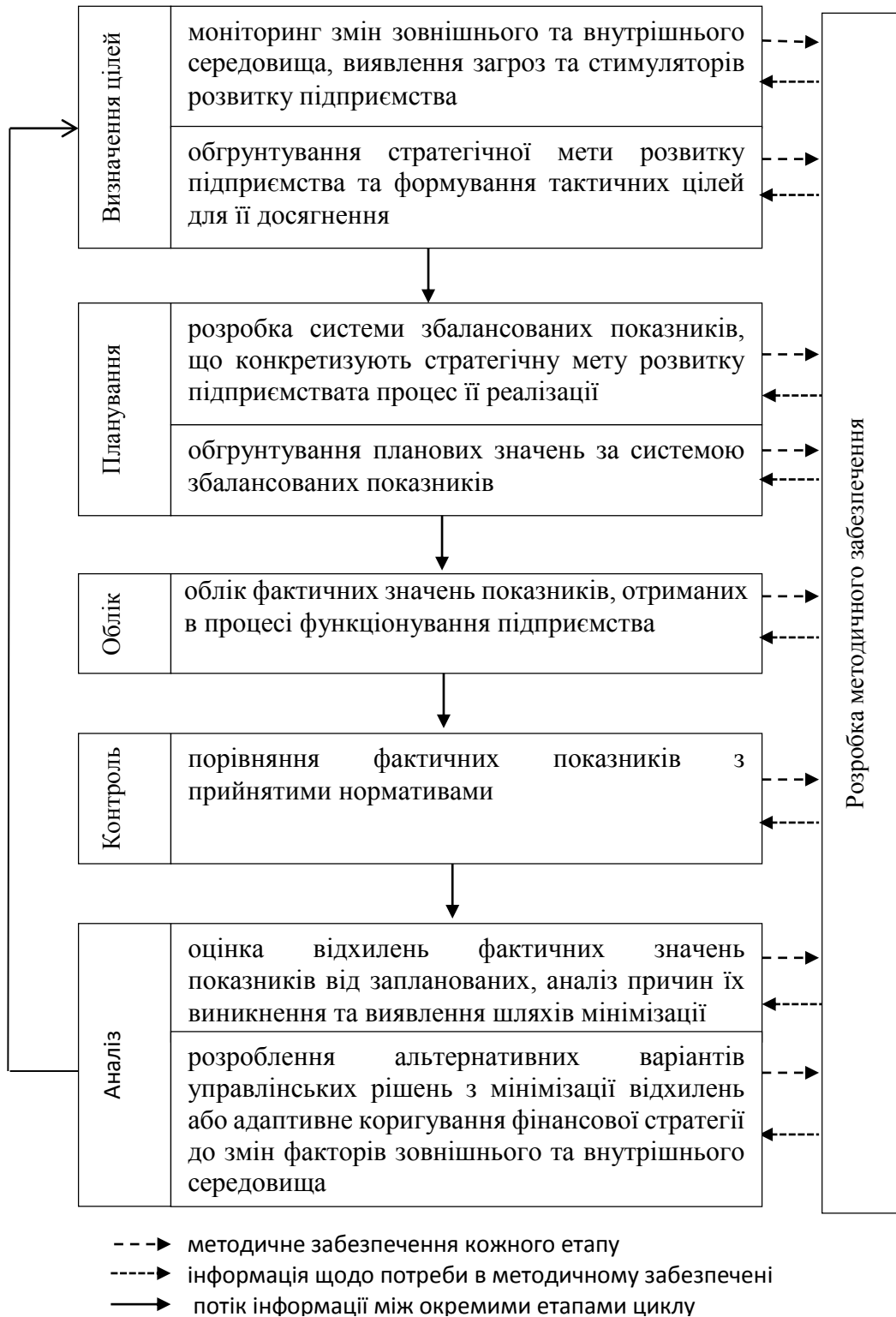


Рис. 2.16. Технологічний цикл фінансового контролінгу в системі стратегічного фінансового управління на підприємстві

Більшість авторів, що досліджують проблему класифікації інструментів контролінгу підтримують думку щодо об'єктивного поділу їх множини на інструменти стратегічного та оперативного контролінгу, враховуючи відмінності в цільовій спрямованості вказаних видів фінансового контролінгу. Проте позиції авторів щодо доцільності віднесення того або іншого інструменту до певної групи є різними, що наочно демонструє табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Склад інструментів стратегічного та оперативного фінансового контролінгу

Інструмент	Групування інструментів з позиції автора			
	О. Шигаєв [36]	О. Попченко, М. Єрмаков [23]	Ю. Аніскін, А. Павлова [1]	Авторський підхід
SWOT-аналіз	Стратегічний	–	Стратегічний	Стратегічний
Бенчмаркінг	Стратегічний	Стратегічний	–	Стратегічний
Аналіз ринка	Стратегічний	–	–	Стратегічний
LCC-аналіз (Life Cycle Costing)	Стратегічний		Стратегічний	Стратегічний
Таргет-костинг (Target Costing)	Стратегічний	–	–	Стратегічний
Функціонально-вартісний аналіз	Стратегічний	Універсальний	–	Універсальний
Портфельний аналіз	Стратегічний	Стратегічний	Стратегічний	Стратегічний
Аналіз стратегічних розривів	Стратегічний	Стратегічний	Стратегічний	Стратегічний
Розробка сценаріїв	Стратегічний	–	Стратегічний	Стратегічний
Інструментарій логістики	Стратегічний	Універсальний	–	Універсальний
Аналіз потенціалу	Стратегічний	Стратегічний	Стратегічний	Стратегічний
Управління якістю	Стратегічний	Стратегічний	–	Стратегічний
Аналіз та планування вартості капіталу	Стратегічний	Стратегічний	Оперативний	Оперативний
Аналіз конкуренції	Стратегічний	Стратегічний	Стратегічний	Універсальний
Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC)	Стратегічний	–	–	Універсальний
ABC-аналіз (ABC-Analysis)	Оперативний	Оперативний	Оперативний	Оперативний
XYZ-аналіз	Оперативний	Оперативний	Оперативний	Оперативний
CVP-аналіз	Оперативний	Оперативний	Оперативний	Оперативний
Метод MRP II (Manufacturing Resource Planning)	Оперативний	Стратегічний	–	Універсальний
Бюджетування	Оперативний	Універсальний	–	Універсальний
Фінансовий аналіз	Оперативний	–	Оперативний	Оперативний
ABM (Activity Based Management)	Стратегічний	–	–	Універсальний
ABC-EVA integrated method	–	–	–	Стратегічний
Система раннього попередження і реагування	Оперативний	–	–	Оперативний
Кайзен-костинг (Kaizen Costing)	Оперативний	Універсальний	–	Універсальний
Стандарт-костинг (Standard Costing)	Оперативний	Оперативний	Оперативний	Оперативний
Аналіз ризиків	–	Стратегічний	–	Універсальний
Ціноутворення	–	Стратегічний	–	Універсальний
Оцінка показників ефективності за підрозділами	–	Стратегічний	–	Універсальний
Ціннісно-орієнтоване управління (VBM)	–	–	–	Універсальний

З врахування того, що інструментарій системи фінансового контролінгу має базову властивість до розширення і поповнення, у т.ч. за рахунок ускладнення вже існуючих інструментів на основі їх комбіювання, на нашу думку, у складі специфічних інструментів доцільно розрізняти:

- елементні інструменти (використовують як самостійно для розв'язання певних управлінських завдань фінансового контролінгу, так і у складі інтегрованих комплексів методів та прийомів);
- комплексні інструменти (інтегровані комплекси методів та прийомів, спрямовані на досягнення складних завдань у межах реалізації системи взаємопов'язаних цілей).

Систематизація інструментів фінансового контролінгу за даною ознакою, а також за

призначенням, яке є визначальним фактором при обранні інструмента для застосування, подана у додатку 1.

Поширеним методом фінансового контролінгу є АВС-аналіз (Activity Based Costing), який передбачає вибір пріоритетних напрямків зниження собівартості продукції та шляхів зростання обсягу реалізації через розподіл видів витрат за їх часткою в загальній структурі та диференціацію методів управління ними. Найчастіше даний метод застосовується при оптимізації витрат на сировину й матеріали, що зумовлено превалюванням їх вартості у складі собівартості продукції підприємств.

За аналогією до АВС-аналізу на практиці застосовується XYZ-аналіз оптимізації запасів, при використанні якого розподіл сировини на групи здійснюється залежно від рівномірності її споживання. На сьогоднішній день реалізація зазначеного методу відбувається за допомогою комп'ютерних програм, прикладом яких може слугувати SAPERP. За допомогою АВС-аналізу з'ясовується вартість окремих циклів виробництва, забезпечується зростання їх продуктивності та зниження тривалості, що дає змогу віднести даний метод до інструментарію оперативного контролінгу [17].

Одним із інструментів вдосконалення методології оптимізації витрат на вітчизняних підприємствах є Activity Based Costing – метод обґрунтування собівартості продукції, що використовується в закордонній практиці для розподілу непрямих витрат між видами продукції та процесами. Як метод калькулювання собівартості він дозволяє підвищити обґрунтованість віднесення накладних витрат на певний продукт та проводити оцінку вартості продукції підприємства у випадках, коли виробництво характеризується переважанням непрямих витрат над прямими. Разом з тим сучасна практика фінансового менеджменту дещо розширила сферу використання даного методу, сформувавши на його основі Activity Based Management – процесно-орієнтоване управління, головною метою якого є оптимізація витрат на здійснення різних процесів (видів діяльності) за критерієм забезпечення зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання.

У вітчизняній практиці, як свідчить аналіз наявних літературних джерел, проблемам впровадження АВС-методу в управління витратами підприємств приділяється недостатньо уваги, що пов'язано, на нашу думку, із відсутністю необхідної інформаційної бази для аналізу впливу витрат здійснення окремих процесів на загальну ефективність господарювання. Слід зауважити, що для українських і російських авторів (В. Гриньова [2], С. Ковтун [10], Г. Козаченко [11], Г. Савицька [25], М. Скрипник [26], Є. Фролов [32] та ін.) характерним є використання для означення методу, що вивчається, терміна “функціонально-вартісний аналіз”.

Система управління витратами, заснована на використанні АВС-методу, передбачає можливість оцінки доцільності їх здійснення з погляду корисності виконання пов'язаних з цими витратами операцій технологічного процесу. Наявність такої оцінки дозволяє оптимізувати обсяг витрат за рахунок виключення тих з них, які прямо не пов'язані з процесом виробництва продукції або не забезпечують належного рівня віддачі у вигляді отриманих фінансових результатів (прибутку, доходів від реалізації).

Таким чином, головна мета АВС-методу полягає в пошуку найбільш економічних, з точки зору споживача і виробника, варіантів того чи іншого практичного рішення, що передбачає розв'язання таких завдань:

- досягнення оптимального співвідношення між корисним ефектом об'єкта і сукупними витратами за його життєвий цикл;
- скорочення витрат різних видів ресурсів за стадіями життєвого циклу об'єкта за рахунок ліквідації або скорочення допоміжних чи надлишкових функцій.

Для оптимізації співвідношення між корисним ефектом об'єкта і сукупними витратами протягом життєвого циклу використовується групування, яке в практиці отримало назву АВС-Analysis, тобто АВС-аналіз. Методологія його проведення заснована

на так званому принципі Парето, який передбачає, що для досягнення 80 % очікуваного результату достатньо здійснювати управління 20-ма % факторів його формування. Групування здійснюється за трьома категоріями об'єктів (А, В, С). При цьому категорія А охоплює незначну кількість об'єктів з високим рівнем впливу на результативний показник, що контролюється, категорія В – середню кількість об'єктів з середнім рівнем впливу, а категорія С – значну кількість об'єктів (статей витрат або об'єктів калькулювання собівартості) з незначним впливом на ефективність господарювання. Так, головний сенс дослідження при АВС-аналізі полягає в тому, що максимальна рентабельність і максимальний приріст ринкової вартості підприємства досягаються за рахунок ефективного управління витратами, що належать до категорії А.

У літературі зустрічаються різні підходи щодо встановлення меж окремих категорій об'єктів у процентному вираженні їх рівня впливу на фінансові результати та вартість підприємства. Діапазони рекомендованих значень кумулятивного впливу для категорії А становлять від 60 до 80 %, для категорії В – від 15 до 20 %, для категорії С – від 5 до 20 %.

АВС-метод як інструмент аналітичного обґрунтування управлінських рішень має певні особливості, які в загальному випадку полягають у наступному:

- головним критерієм оптимізації є максимум корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат ресурсів протягом його життєвого циклу;
- крім загального впливу на ефективність господарювання, вивчається оптимальність складу елементів об'єкта в розрізі складових корисного ефекту і сукупних витрат;
- метод дозволяє обґрунтувати вибір об'єкта для виконання необхідних функцій з мінімальними витратами протягом його життєвого циклу.

Результати аналізу можуть використовуватися як в оперативному, так і в стратегічному управлінні витратами промислового підприємства. При цьому в короткостроковому аспекті АВС-метод є ефективним інструментом управління прибутковістю, а в довгостроковому – складовою інструментарію механізму формування ринкової вартості підприємств на основі підвищення обґрунтованості рішень щодо реорганізації виробництва, зміни складу та структури асортименту продукції, пошуку нових ринків збуту, формування дивідендної політики тощо.

У практиці фінансового менеджменту важливість застосування АВС-методу забезпечується за рахунок поєднання його з управлінням ринковою вартістю промислових підприємств на основі оцінки економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA). Це дозволяє розподілити витрати залежно від їх впливу на формування економічної доданої вартості, виявити найбільш важливі з них і витрати, які є неефективними з точки зору забезпечення підвищення ринкової вартості промислового підприємства. При цьому враховується взаємозв'язок між зміною ринкової вартості, структурою капіталу та витрат. На відміну від традиційного АВС-методу, його поєднання з доданою вартістю розглядає витрати в розрізі тільки двох структурних елементів – експлуатаційних і капітальних. Експлуатаційні витрати є виразом спожитої в процесі виробництва вартості різних видів економічних ресурсів, а капітальні витрати відображають вартість залучення до діяльності підприємства фінансових ресурсів з різних джерел.

У західній практиці для означення даного підходу використовується термін АВС-EVA integrated method. Методика його застосування передбачає оцінку економічної доданої вартості в цілому по підприємству та внесок у її формування окремих одиниць загального виробничого процесу (видів діяльності, структурних підрозділів, найменувань продукції тощо). На основі цих даних проводиться АВС-аналіз з метою виявлення тих одиниць виробничого процесу, що здійснюють найбільший вплив на формування економічної доданої вартості, на основі їх ранжування за рівнями операційних, капітальних та сукупних витрат з розрахунку на одну грошову одиницю економічної доданої вартості. У результаті аналізу виявляються категорії об'єктів, які створюють економічну додану вартість

(категорія А) та які переважно призводять до її скорочення (категорія С). У подальшому управління має бути зорієнтоване на стимулювання розвитку одиниць виробничого процесу категорії А та зменшення негативного впливу на ринкову вартість з боку об'єктів категорії С.

Слід зауважити, що таке управління повинно мати постійний характер, тобто оптимізована на сьогодні структура в наступних періодах також буде вимагати подальшої оптимізації. Це пов'язане з тим, що структура впливу витратності фінансування об'єктів з часом знову розподіляється за принципом Парето.

Крім ABC-аналізу, до основних методів управління витратами можна віднести ще й такі:

- стандарт-костинг – полягає у порівнянні фактичних витрат з нормативними з метою уникнення виникнення невикористаних витрат; у загальному вигляді процедуру стандарт-костингу можна представити таким алгоритмом: попереднє нормування витрат за елементами та статтями витрат; складання нормативних калькуляцій; окремий облік нормативних витрат і відхилень; аналіз відхилень; уточнення калькуляцій при зміні норм;
- таргет-костинг – метод управління витратами за цільовою собівартістю; передбачає розрахунок собівартості виробу, виходячи з попередньо встановленої ціни реалізації. Ця ціна визначається за допомогою маркетингових досліджень, тобто фактично є очікуваною ринковою ціною продукту або послуги;
- бенчмаркінг витрат – спосіб оцінки стратегій і цілей роботи організації порівняно з успішними підприємницькими організаціями для визначення свого місця на конкретному ринку; перевагами бенчмаркінгу витрат є відсутність потреби у створенні власних способів зменшення витрат і удосконалення процесів діяльності підприємства, а також можливість комбінування різних методів, що забезпечили успіх у зменшенні витрат іншим підприємствам.

Важливе місце в оперативному фінансовому контролінгу займає також автоматизований метод MRP II (Manufacturing Resource Planning), який було розроблено в США. Метою використання стандарту планування ресурсів MRP II є оптимізація потоку матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції з метою мінімізації собівартості виробничого циклу. На сьогоднішній день дана система включає близько 16 груп функцій, що стосуються різних етапів виробництва, починаючи з моменту планування продажів і закінчуючи оцінкою результатів діяльності, і дозволяє у режимі реального часу коригувати обсяги виробництва порівняно з плановими показниками у зв'язку з коливаннями замовлень.

До методів, пов'язаних з управлінням запасами, також можна віднести концепцію “точно в строк” (JIT – just in time), яка передбачає синхронізацію процесів доставки матеріальних ресурсів і готової продукції в необхідних обсягах до того моменту, коли ланки логістичного ланцюга в них потребують для виконання замовлення, заданого підрозділом-споживачем. Мета концепції “точно в строк” – мінімізація витрат, пов'язаних зі створенням запасів.

Портфельний аналіз розглядається як інструмент, що дозволяє менеджменту підприємства здійснити оцінку господарської діяльності та прийняти обґрунтоване рішення щодо доцільності інвестування в найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки, а також скорочення або припинення інвестицій у неефективні проекти. Варто зазначити, що портфельний аналіз доцільний на тих підприємствах, які виробляють багато видів продукції. У процесі аналізу окремі групи продукції розглядаються як відповідні стратегічні бізнес-одиниці, причому кожна з них оцінюється щодо прибутковості та ризикованості виробництва.

Під час аналізу використовуються дві широковідомі в теорії та практиці портфельні матриці: портфель “зростання ринку – частка ринку” (матриця Бостонської консалтингової групи); портфель “привабливість ринку – конкурентоспроможність” (матриця Мак-Кінсі) [35]. Варто зазначити, що на підставі результатів портфельного аналізу приймаються рішення про додаткові інвестиції в окремі виробничі програми, реінвестиції чи дезінвестиції, а також визначається стратегія управління ризиками за кожною зі стратегічних бізнес-одиниць.

В сучасних умовах в основі системи фінансового контролінгу підприємства має бути використання ціннісно-орієнтованого управління (VBM), спрямованого на максимізацію зростання ринкової вартості акцій компанії та цінності бізнесу для власників.

Основним інструментом, який дозволяє оцінити ефективність системи управління цінністю компанії, є показники виміру досягнутих результатів, які розвивалися у процесі трансформації елементів ціннісного управління в цілісну систему VBM.

Для того, щоб краще зрозуміти можливості застосування теоретичних концепцій у процесі практичного впровадження ціннісно-орієнтованого менеджменту у систему фінансового контролінгу на підприємстві, слід розглянути їх сутність і механізм (табл. 2.11). Як бачимо з даних таблиці, найбільшого поширення серед методик, що застосовуються у процесі визначення цінності компанії, набули моделі, засновані на показниках доданої вартості або грошових потоків підприємства.

Аналізуючи сильні та слабкі сторони наведених концепцій, слід відзначити наявність прямої залежності між рівнем можливості використання моделей у процесі системі фінансового контролінгу та складності й трудомісткості її розрахунку. На нашу думку, не можна визначити найбільш ефективну концепцію, оскільки різні моделі проявляють себе краще в розрізі конкретної мети використання.

Таблиця 2.11

Сутність і механізм розрахунку показників основних концепцій, спрямованих на управління цінністю

Назва	Сутність	Розрахунок ключового показника
1	2	3
Модель доданої акціонерної вартості А. Раппапорта – SVA (Shareholder Value Added)	У кожній з трьох основних сфер діяльності – операційній, інвестиційній та фінансовій необхідно виділити показники, які обґрунтовують створювану компанією вигоду для акціонерів	$SVA = MV - BV$ де MV – акціонерна вартість капіталу, створена майбутніми інвестиціями; BV – акціонерна вартість капіталу, створена минулими інвестиціями
Концепція економічної доданої вартості – EVA [®] (Economic Value Added);	Визначення додаткового прибутку, що залишився в розпорядженні компанії після сплати податків і виплат за залучений капітал	$EVA^{\text{®}} = NOPAT - WACC \cdot CE$ де NOPAT – чистий операційний прибуток після сплати податків до виплати відсотків; WACC – середньозважені витрати на капітал; CE – інвестований капітал
Концепція ринкової доданої вартості – MVA (Market Value Added)	Розглядає ринкову капіталізацію та ринкову вартість боргів компанії як критерії створення її цінності, оскільки вартість акцій визначає добробут акціонерів	$MVA = MVC - IC$ де MVC – ринкова вартість власного і позикового капіталу; IC – величина інвестованого в бізнес капіталу

1	2	3
Концепція вільних грошових потоків на інвестований капітал – CFROI (CashFlow Return on Investment).	Як показник рентабельності окремого бізнесу розглядається показник рентабельності інвестицій, розрахований за грошовими потоками	CFROI = CIF/COF де CIF – скоригований приплив грошових коштів; COF – скоригований відтік грошових коштів у поточних цінах
Показники доданого грошового потоку – CVA (Cash Value Added) або RCF (Residual Cash Flow)	Модель концентрується на грошових потоках компанії, враховуючи при цьому інтереси всіх ключових стейкхолдерів	CVA = AOCF – WACC • ТА де AOCF – операційний грошовий потік; WACC – середньозважені витрати на капітал; ТА – сумарні скориговані активи

Джерело: складено на основі [19; 20; 22].

Отже, проаналізувавши інструментарій, який може використовуватися в системах оперативного та стратегічного фінансового контролінгу, можна відзначити особливе місце саме специфічних методів, застосування яких спрямоване на реалізацію конкретних завдань фінансового контролінгу.

Найбільш поширеними серед специфічних методів фінансового контролінгу, що використовуються на сучасному етапі розвитку економіки, є ABC-аналіз, XYZ-аналіз, стандарт-костинг, MRP-аналіз, бенчмаркінг. При цьому в контексті комбіювання таких елементних методів перспективним напрямом розвитку систем фінансового контролінгу в сучасних умовах та трансформації їх у базові компоненти стратегічного фінансового управління особливого значення набуває застосування концепцій та моделей вартісно-орієнтованого управління.

Отже, у сучасній теорії та практиці прийнято вирізняти два наукові напрями щодо визначення сутності поняття «контролінгу»: англо-американський, в якому контролінг як синонім управлінського обліку являє собою збір, обробку і класифікацію інформації про діяльність підприємства, а також надання цих даних внутрішнім користувачам інформації для вироблення і обґрунтування управлінських рішень, та континентальний (європейський або німецький) – розглядається як система координації планування і контролю або інформаційної підтримки менеджменту в цілому.

На основі узагальнення науково-методичних підходів щодо визначення сутності стратегічного фінансового контролінгу, його функціонального призначення під фінансовий контролінгом слід розуміти функціональну підсистему інформаційної підтримки системи фінансового менеджменту на підприємстві, яка передбачає комплексне використання методів, технологій та інструментів аналізу, планування, внутрішнього контролю, інформаційного забезпечення для вчасного виявлення впливів прийнятих управлінських рішень і результатів їх реалізації на фінансовий стан та ринкову вартість підприємства з метою забезпечення позитивного довгострокового ефекту, максимально ефективного використання фінансових ресурсів, оптимальної організації фінансових потоків, досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах змінюваності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Вивчення методологічного інструментарію, який може використовуватися в системах оперативного та стратегічного фінансового контролінгу дозволило зробити висновок про виняткову роль у забезпеченні їх ефективного функціонування групи специфічних методів, застосування яких спрямоване на реалізацію функціональних завдань фінансового контролінгу. При цьому інструменти фінансового контролінгу доцільно розподіляти на ті,

що використовуються лише в системі стратегічного або оперативного контролінгу, та такі, що мають універсальний характер і можуть застосовуватися при здійсненні контролінгових процедур на будь-якому рівні управління фінансами підприємств – як стратегічним, так і тактичному.

У контексті трансформації систем фінансового контролінгу у базові компоненти стратегічного фінансового управління та еволюційного розвитку методологічного інструментарію на основі комбінування елементних методів і прийомів встановлено, що особливого значення у сучасних системах фінансового контролінгу набуває застосування концепцій та моделей вартісно-орієнтованого управління (VBM), спрямованого на максимізацію ринкової вартості акцій компанії та зростання цінності бізнесу для власників.

Література

1. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 280 с.
2. Гриньова В. М. Функціонально-вартісний аналіз в інноваційній діяльності підприємства : монографія / В. М. Гриньова. – Х. : ІНЖЕК, 2004. – 128 с.
3. Гриценко Л. Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства / Л. Л. Гриценко, А. В. Височина // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 161–167.
4. Дейли А. Контроллер и контроллинг / А. Дейли, Б. Штайгмайер // Финансовая газета. – 1997. – № 34.
5. Демеуова Г.Т. Контроллинг: теория, управление, механизм совершенствования / Г.Т.Демеуова. – Алматы: ТОО «Издательство LEM», 2006. – 203 с.
6. Дитгер Х. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Хан Дитгер, Хунгенберг Харальд; пер. с нем. ; под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
7. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет / Друри К. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
8. Ерохина Л. И. Инструменты контроллинга в системе управления хозяйствующих субъектов / Л. И. Ерохина, О. И. Васильчук // Школа университетской науки: парадигма развития. – 2010. – Т. 1. – № 1. – С. 91–98.
9. Карминский А. М. Контроллинг / А. М. Карминский, С. Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 171 с.
10. Ковтун С. Управління затратами / С. Ковтун, Н. Ткачук, С. Савлук. – Х.: Фактор, 2008. – 272 с.
11. Козаченко Г. В. Управління затратами підприємства: монографія / Г. В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л. Ю. Хлапъонов, Г. А. Макухін. – К.: Лібра, 2007. – 320 с.
12. Коковіхіна О. О. Фінансове моделювання як метод фінансового контролінгу на підприємствах залізничного транспорту / О. О. Коковіхіна, А. В. Семенята // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 37. – С. 197–201.
13. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
14. Концепция контроллинга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование: пер. с нем. / под ред. П. Хорват. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.
15. Манакина В.А. Развитие контроллинга как объективная необходимость совершенствования управлением предприятия в современных условиях / В.А.Манакина // Менеджер. – 2001. – №3(15). – С.67-72.
16. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер. – М.: Финансы и статистика, 1992. – 244 с.
17. Мелих О. В. Роль сучасних автоматизованих методів фінансового контролінгу у підвищенні конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Мелих. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2009_657/42.pdf. – 17.06.2013. – Назва з екрана.

18. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємств : монографія / О. Г. Мендрул ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – К. : КНЕУ, 2002. – 272 с.
19. Михаліцька Н. Я. Застосування показника доданої економічної вартості як критерію приросту ринкової вартості підприємства / Н. Я. Михаліцька // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19 (13). – С. 204–210.
20. Момот Т. В. Оценка стоимости бизнеса: современные технологии / Т. В. Момот. – Харьков : Фактор, 2007. – 224 с.
21. Нападівська Л. В. Управлінський облік / Л. В. Нападівська. – К. : Книга, 2004. – 544 с.
22. Островська Г. Управління вартістю: сучасні інструменти оцінки корпоративної ефективності / Г. Островська // Світ фінансів. – 2008. – № 3 (16). – С. 106–116.
23. Попченко Е. Л. Бизнес – контроллинг / Е. Л. Попченко, Н. Б. Ермаков. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 288 с.
24. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
25. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / Г. В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – Минск : Новое знание, 2000. – 688 с.
26. Скрипник М. І. АВС-калькулювання [Електронний ресурс] // М. І. Скрипник. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdu_econ/2009_3/38.pdf. – 03.02.2012. – Назва з екрана.
27. Стефанюк І. Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / І. Б. Стефанюк // Фінанси України. – 2005. – № 2. – С. 146–154.
28. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія / І. М. Боярко, Л. Л. Гриценко, О. В. Рябенков та ін. – Суми: Університетська книга, 2014. – 176 с.
29. Сухарева Л. А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
30. Фалько С. Г. Контролінг для керівників і фахівців / С. Г. Фалько. – М.: Фінанси і статистика, 2008. – 272 с.
31. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: Пер. с нем./ Под ред. М.Л.Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 288 с.
32. Фролов Е. MES-системы : оперативный функционально-стоимостной анализ для нужд производственного предприятия / Е. Фролов // Генеральный директор. – 2008. – № 9.– С. 76–79.
33. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / пер. с нем. ; под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика. – 1997. – 800 с.
34. Цигилик І. І.Контролінг в системі управління / І. І. Цигилик, О. І. Мозіль, Н. В. Кірдякіна // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3. – С. 117–124.
35. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова ; Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
36. Шигаев А. И. Контроллинг стратегии развития предприятия / А.И.Шигаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 351 с.

Теоретичне підґрунтя системи фінансового ризик-менеджменту в підприємницьких структурах

У сучасних умовах господарювання, котрі характеризуються високим рівнем невизначеності, будь-яке підприємство незалежно від організаційно-правової форми та галузевої належності стикається із необхідністю вирішення проблем власної економічної безпеки. Серед функціональних рівнів економічної безпеки фінансовий вважається провідним і вирішальним, оскільки в ринкових умовах господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи.

Висока ймовірність виникнення непередбачених ситуацій, умови нестабільності економічної та політичної ситуації в країні, залежність від змін, що відбуваються на світових

фінансових ринках, призводять до концентрації фінансових ризиків підприємницьких структур.

Забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємницької діяльності неможливе без створення ефективної системи фінансового менеджменту, невід'ємним елементом якого є управління фінансовими ризиками.

Фінансові ризики впливають на результати фінансової діяльності та фінансову стабільність суб'єктів господарювання, обмежують їх ділову активність, джерела фінансування. Тому визначення сутності та змісту фінансових ризиків, розробка форм і методів їх мінімізації є однією з актуальних задач фінансового управління.

Управління фінансовими ризиками стає вирішальним фактором динамічного розвитку підприємств, підвищення та підтримки їх конкурентоспроможності.

Проблеми управління фінансовими ризиками знаходяться в центрі уваги наукових досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Їх вирішенню присвячено ряд публікацій, в яких автори досліджують причини виникнення ризиків, проводять класифікацію та аналіз ризиків, розглядають різні варіанти та шляхи їх повної або часткової нейтралізації та компенсації.

Загальні проблеми ризикології та управління ризиками, а також питання систематизації, структуризації і методології аналізу ризиків активно досліджуються в науковій літературі, в тому числі в роботах, І.Т. Балабанова, У. Бека, В.В. Вітлінського, В.Р. Кучеренко, М.Г. Лапусти, Ф. Найта, О. Ренна, А.О. Старостіної, В.А. Кравченко та ін.

Методологія та практичний інструментарій управління фінансовими ризиками розглядаються в роботах таких дослідників як Ван Хорн Дж.К., Є. Брігхем, В.М. Боронос, Ченг Ф. Лі, І.О. Бланк, Л.О. Коваленко, Т.В. Момот, Р.В. Пікус, О.О. Українська та ін.

Господарюючий суб'єкт постійно перебуває в ситуації ризику. Особливо це властиво ринковій економіці, де існує постійна потреба вибору одного з декількох варіантів, які мають різні ймовірності здійснення.

Вченими розроблена велика кількість визначень поняття «ризик» як економічної категорії, але на сьогодні немає однозначного і єдиного розуміння його сутності. Різні підходи щодо розуміння дефініції «ризик» представлені в таблиці 2.12.

На основі аналізу існуючих підходів можна зробити висновок, що в найбільш загальному вигляді ризик розуміється як можливість настання негативних наслідків, втрат чи недоотримання доходів у процесі здійснення обраних рішень.

Проте в реальній дійсності будь-який суб'єкт господарювання прагне в першу чергу отримати прибуток, а не уникнути збитків.

У зв'язку з цим ризик слід розглядати з точки зору можливості настання як негативних, так і позитивних наслідків. Тому ми погоджуємося з дослідниками, які пов'язують ризик як з можливими негативними наслідками тих чи інших втрат, так і з шансами на успіх. О. Ренн, наприклад, вважає, що ризик - це можливість того, що людські дії або результати його діяльності приведуть до наслідків, які впливають на людські цінності [20, с. 87]. У. Бек пише про «подвійне обличчя ризиків в розвиненому ринковому суспільстві: ризики тут не тільки ризики, але й ринкові шанси» [2, с. 56].

Практично всі суб'єкти комерційного підприємництва часто йдуть на ризик, прагнучи отримати максимально великий прибуток. Звідси випливає, що кінцевим результатом ризикової діяльності є не тільки наявність збитків, а й можливість отримати надприбуток.

Відомі спеціалісти в галузі фінансів Ченг Ф. Лі та Джозеф І. Фіннерті в своїй праці відзначають, що ризик це можливість успіху чи поразки, де успіх означає прибуток, а поразка – втрату за інвестиціями [29, с.142].

Тобто, сьогодні ризик - це не тільки небезпека програти, але й можливість виграти; не безпорадне очікування, а свідомий вибір.

Як і будь-яка економічна категорія, підприємницькі ризики виражають свою сутність у функціях. Ризик виконує такі функції: регулятивну, захисну, аналітичну, інноваційну та компенсуючу [7, с. 52].

Регулятивна функція має суперечливий характер і виступає в двох формах: конструктивної та деструктивної. З одного боку вона допомагає долати відсталість і інші бар'єри, котрі перешкоджають нововведенням – і в цьому її конструктивний початок, а з іншого – може стимулювати прийняття рішення без належного урахування закономірностей розвитку – деструктивний аспект.

Таблиця 2.12

Підходи до визначення поняття «ризик» в науковій літературі

Автор	Трактування автором поняття «ризик»
1	2
Балабанов І.Т.	Подія, що може відбутися, а може й не відбутися. У випадку настання такої події можливі три економічні результати: негативний (програш, збиток), нульовий і позитивний (виграш, вигода, прибуток). [1, с. 22].
Ван Хорн Дж.К.	Непостійність чи невизначеність обсягу продажів і витрат виробництва [5, с.24]
Сінкі Дж.Ф.	Невизначеність результатів деяких подій [22]
Найт Ф.	Ситуація з невизначеним результатом, але відомими ймовірностями можливих подій. [15, с. 25]
Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І.	Економічна категорія, котра відображає характерні особливості сприйняття заінтересованими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, іманентних процесам цілепокладання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами та невикористаними можливостями. [6, с.57]
Олейников Є.О.	Можливість виникнення несприятливих або небажаних наслідків діяльності самого суб'єкта [16, с.10].
Смелянцев А.П.	Ступінь (обсяги) завдання можливого збитку інтересам безпеки в умовах функціонування різного роду деструктивних чинників [23, с.6].
Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Юрій С.І., Устенко О.А.	Непередбачуваність і можливість настання подій з негативними наслідками (зазнати збитків, втратити вигоду тощо), зумовлених певними діями або рішеннями, які матимуть місце в майбутньому. [14, с. 244].
Примостка Л.О., Чуб П.М., Карчева Г.Т.	Ймовірність того, що очікувана подія не відбудеться або відбудеться з певними відхиленнями, що, зрештою, призведе до небажаних наслідків. [26, с.27]
Боронос В.М.	Ймовірність втрат, що виникають при вкладанні підприємством коштів у виробництво нових товарів, послуг, у розробленні нової техніки й технологій, які, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку, а також при вкладанні коштів у розроблення управлінських інновацій, які не дадуть очікуваного ефекту. [28, с.460]
Старостіна А.О., Кравченко В.А.	Можливий розкид результатів, можливе їх коливання навколо очікуваного значення. [24, с.6]
Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В.	Потенційна, чисельно вимірна можливість втрати. Невизначеність, яка пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих ситуацій і наслідків, при цьому виділяються випадки об'єктивних і суб'єктивних ймовірностей. [10, с.13]
Максімова А.І., Мохіна М.І., Наумкова О.Г.	Ситуація невизначеності наслідків прийняття рішень, яка може призвести до різних альтернативних результатів, ймовірність настання яких може бути визначена кількісно або якісно. [27, с.20] Небезпека виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, грошових коштів у зв'язку з випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими обставинами. [27, с.26]

1	2
Пікус Р.В.	Ймовірність настання певної події, результатом якої можуть бути втрати очікуваної економічної (фінансової) користі або прямі збитки [17, с.13]
Коваленко Л.О., Ремньова Л.М.	Об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору і яка відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату [7, с.11]
Мойсеєнко І.П., Марченко О.М.	Діяльність, пов'язана з подоланням непевності в ситуації неминучого вибору, у процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити імовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від цілі [12]

Захисна функція ризику виявляється в тому, що, оскільки ризик – стійкий стан економічної системи, потрібні соціальний захист, правові, політичні та економічні гарантії, що виключають у разі невдачі покарання і стимулюють виправданий ризик. Практична реалізація проявляється у створенні захистів від ризику у вигляді використання страхування, створення резервних фондів або впровадження в область права уявлень про правомірність ризику.

Аналітична функція ризику пов'язана з тим, що необхідність прийняття рішення супроводжується аналізом усіх можливих альтернативних варіантів, вибору найбільш рентабельних та найменш ризикованих вирішень розвитку.

Інноваційна функція ризику стимулює пошук нетрадиційних рішень, що призводить до більш ефективного виробництва.

Компенсуюча функція підприємницького ризику може забезпечувати компенсуючий успіх (позитивну компенсацію) – додатковий прибуток у разі сприятливого результату (реалізації шансу) [7, с. 54].

Найбільш важливою, з нашої точки зору, є аналітична функція ризику, оскільки процес прийняття управлінського рішення в умовах постійно мінливої підприємницького середовища завжди пов'язаний з вибором одного з безлічі можливих варіантів. Необхідно аналізувати всі можливі варіанти досягнення поставленої мети, обираючи оптимальні, які забезпечують максимальну прибутковість і мінімальний ризик.

В існуючих умовах економічної нестабільності найбільш суттєвими для суб'єктів підприємництва є ризики, які супроводжують їх фінансову діяльність. Ці ризики виділяються в окрему групу фінансових ризиків. Фінансові ризики здатні істотно впливати на фінансовий стан і фінансові результати діяльності компанії.

Залежно від розуміння змісту та сфери діяльності суб'єкта підприємництва в економічній літературі існують різні підходи до визначення фінансових ризиків (табл. 2.13).

Дослідження визначень фінансового ризику показало, що фінансові ризики можна розглядати в широкому сенсі як ймовірність виникнення несприятливих фінансових наслідків у процесі ведення фінансової діяльності. Оскільки всі види діяльності компанії тісно взаємопов'язані, невизначеність умов інвестиційної та операційної діяльності формує ризикові ситуації у фінансовій діяльності. У вузькому розумінні поняття фінансового ризику зводиться до можливості настання несприятливих (а у деяких авторів, і сприятливих) наслідків у результаті здійснення конкретних фінансових операцій (наприклад, кредитних, валютних та ін.).

Розглянуті сутнісні характеристики фінансового ризику дозволяють сформулювати поняття "фінансового ризику" наступним чином. Фінансовий ризик суб'єктів підприємництва – це небезпека настання несприятливої події, що виражається в зменшенні доходу і (або) капіталу, внаслідок невизначеності умов фінансової діяльності, викликаной, зокрема факторами операційної та інвестиційної діяльності.

Фінансовий ризик як економічна категорія характеризується такими особливостями:

- імовірнісна природа;
- об'єктивність прояву;
- невизначеність наслідків;
- варіабельність рівня фінансового ризику під впливом численних об'єктивних і суб'єктивних факторів;

Таблиця 2.13

Підходи до визначення поняття «фінансовий ризик» в науковій літературі

Автор	Трактування автором поняття «фінансовий ризик»
Ковальов В.В., Ковальов В. В.	Ризик, обумовлений структурою джерел, називається фінансовим [8, с.137]
Старостіна А.О. Кравченко В.А.	Під фінансовим ризиком підприємства розуміють комбінацію ймовірності виникнення певних подій, що впливають на діяльність підприємства і наслідки яких позначаються на фінансах підприємства (позитивно чи негативно) у ситуації невизначеності умов його фінансової діяльності [24,с.79]
Ченг Ф. Лі., Джозеф І. Фіннерті	Фінансовий ризик – це неспроможність підприємства обслуговувати власні зобов'язання перед третіми особами та ймовірність оголошення його банкрутом. [29, с.9]
Брігхем Є.	Це ризик, пов'язаний із застосуванням фінансового левериджу в господарську діяльність підприємства. [4, с. 21]
Боронос В.М.	Фінансовий ризик – це потенційно можлива небезпека ймовірної втрати ресурсів або недоотримання коштів порівняно з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у даній сфері діяльності; Фінансовий ризик – це ймовірність отримання додаткового обсягу прибутку в результаті здійснення певних ризикових операцій. [28, с.467]
Бланк І.О.	Фінансовий ризик підприємства є результатом вибору його власниками або менеджерами альтернативного фінансового рішення, спрямованого на досягнення бажаного цільового результату фінансової діяльності при ймовірності зазнання економічного збитку (фінансових втрат) через невизначеність умов його реалізації. [3, с.567]
Поддєрьогін А.М.	Формування фінансового ризику притаманне господарським операціям, які реалізуються в межах фінансової діяльності підприємства. [19, с.328]
Момот Т.В.	Фінансові ризики характеризуються ймовірністю виникнення несприятливих фінансових наслідків у формі втрати доходів, капіталу чи ліквідності. [13, с.265]
Савчук В. П.	Фінансовий ризик пов'язаний з можливістю невиконання фірмою своїх фінансових зобов'язань перед інвесторами в наслідок використання для фінансування діяльності фірми позикових коштів. [21, с.399]
Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г.	Фінансовий ризик – ймовірність виникнення непередбачуваних фінансових втрат (зниження очікуваного прибутку, доходу, втрата частини чи всього капіталу) в ситуації невизначеності умов фінансової діяльності підприємства [11, с. 501].
Плаксієнко В.Я. Бабенко В.Г.	Під фінансовим ризиком необхідно розуміти випадковий характер формування фінансових потоків, які виникають під час функціонування суб'єкта [18, с. 19].
Українська О.О.	Фінансовий ризик – можливості реалізації випадкової події фінансового характеру в системі фінансових відносин суб'єкта господарювання, який веде до її дестабілізації через погіршення системоутворюючих фінансових характеристик (платоспроможності, кредитоспроможності, прибутку, рентабельності та ринкової вартості) суб'єкта господарювання. [25, с. 8]

- дія в умовах вибору (фінансовий ризик це не відображення ризикової ситуації, а конкретна дія суб'єкта, що приймає рішення, спрямоване на практичний вихід з цієї ситуації в умовах неминучого вибору);
- цілеспрямована дія (як правило, фінансовий ризик розглядається по відношенню до конкретної мети, на досягнення якої він спрямований, тобто отримання певного рівня доходу в результаті проведення фінансової операції);
- альтернативність вибору;
- економічна природа (фінансовий ризик безпосередньо пов'язаний з формуванням прибутку підприємства і характеризується можливими його економічними втратами в процесі здійснення фінансової діяльності);
- суб'єктивність оцінки (основний оціночний показник фінансового ризику – рівень ризику – носить суб'єктивний характер, оскільки оцінка даного об'єктивного явища може бути неоднозначною через різний рівень, повноту та достовірність інформаційної бази, кваліфікації менеджерів, досвіду і т.п.).

Головним завданням підприємницьких структур є підвищення ефективності їх діяльності, основним резервом якого є зниження ступеня ризику фінансової діяльності.

Необхідним інструментом, що дозволяє виявити і оцінити ступінь фінансових ризиків, є їх класифікація. Правильно побудована класифікація фінансових ризиків багато в чому зумовлює точність результатів та підбір ефективних методів управління ними. Чітка і обґрунтована класифікація фінансових ризиків допоможе знизити ризики і тим самим оптимізувати діяльність суб'єктів підприємництва.

Аналіз наукової економічної літератури показав, що багато авторів, котрі розробляють проблеми фінансових ризиків, використовують базові класифікаційні ознаки, запропоновані в своїх роботах І.О. Бланком.

І.О. Бланк підкреслює, що фінансовий ризик є однією з найбільш складних категорій, пов'язаних із здійсненням господарської діяльності, тому автор класифікує фінансовий ризик за такими ознаками [3, с. 568]:

- за джерелами виникнення;
- за видами;
- за об'єктами визначення;
- за сукупністю досліджуваних інструментів;
- за комплексністю;
- за фінансовими наслідками;
- за характером прояву у часі;
- за рівнем імовірності реалізації;
- за рівнем фінансових втрат;
- за можливістю передбачення;
- за можливістю страхування.

Основні класифікаційні ознаки фінансових ризиків суб'єктів підприємництва представлені в таблиці 2.14.

Дослідження дає змогу стверджувати, що в представлених класифікаційних ознаках чітко виявляється тенденція до універсалізації без урахування специфіки функціонування конкретного суб'єкта підприємницької діяльності (галузі, сфери функціонування бізнесу, особливостей ціноутворення і т.п.).

Виходячи з того, що специфічні фактори ризику мають особливий вплив на бізнес в цілому, ми пропонуємо виокремлювати фінансові ризики базових видів діяльності:

- діяльність підприємств сфери матеріального виробництва;
- діяльність підприємств сфери послуг і торгівлі;
- діяльність організацій фінансового сектора економіки.

Також необхідно зазначити, що комбінація фінансових ризиків залежить від стадії

життєвого циклу підприємства, яка обумовлена обсягом виробництва в натуральному і грошовому вираженні, рівнем витрат, відпрацьованістю системи збуту, наявністю конкурентів.

Таблиця 2.14

Класифікація фінансових ризиків підприємства за основними ознаками

Класифікаційна ознака	Вид фінансових ризиків
За джерелами виникнення	- зовнішній, систематичний або ринковий ризик; - внутрішній, несистематичний або специфічний ризик.
За видами	- ринкові: процентний ризик, валютний ризик, ціновий ризик - специфічні: ризик зниження фінансової стійкості, ризик неплатоспроможності, інвестиційний ризик, кредитний ризик, інноваційний ризик, депозитний ризик, інші види ризиків
За об'єктом визначення	- ризик окремої фінансової операції; - ризик різних видів фінансової діяльності; - ризик фінансової діяльності підприємства в цілому.
За сукупністю досліджуваних інструментів	- індивідуальний фінансовий ризик; - портфельний фінансовий ризик.
За комплексністю	- простий фінансовий ризик; - складний фінансовий ризик.
За фінансовими наслідками	- ризик, пов'язаний тільки з економічними втратами; - ризик, пов'язаний з упущеною вигодою; - ризик, пов'язаний як з економічними втратами, так і з додатковими доходами.
За характером прояву у часі	- постійний фінансовий ризик; - тимчасовий фінансовий ризик.
За рівнем імовірності реалізації	- фінансовий ризик із низьким рівнем імовірності реалізації (коефіцієнт варіації по яких не перевищує 10%); - фінансовий ризик із середнім рівнем імовірності реалізації (коефіцієнт варіації за яким знаходиться в межах 10-25%); - фінансовий ризик із високим рівнем імовірності реалізації (коефіцієнт варіації за якими перевищує 25%); - фінансовий ризик, рівень вірогідності реалізації якого визначити неможливо (фінансові ризики, реалізовані «в умовах невизначеності»).
За рівнем можливих фінансових втрат	- допустимий фінансовий ризик (фінансові втрати по якому не перевищують розрахункової суми прибутку по здійснюваній фінансовій операції); - критичний фінансовий ризик (фінансові втрати по якому не перевищують розрахункової суми валового доходу по здійснюваній фінансовій операції); - катастрофічний фінансовий ризик (фінансові втрати за яким визначаються частковою або повною втратою власного капіталу).
За можливістю передбачення	- прогнозований фінансовий ризик; - непрогнозований фінансовий ризик; - регульований в рамках підприємства; - нерегульований в рамках підприємства.
За можливістю страхування	- фінансовий ризик, що страхується; - фінансовий ризик, що не страхується.

Тому, на наш погляд, видається доцільним доповнити склад основних класифікаційних ознак фінансових ризиків таким критерієм як етап життєвого циклу суб'єкта господарювання.

По етапу життєвого циклу слід виділяти такі групи фінансових ризиків:

- *Фінансовий ризик, характерний для фази організації (створення) фірми.*

На цьому етапі спостерігається велика витрата всіх ресурсів фірми, результати діяльності підприємства не окупають вкладених коштів, тобто підприємство працює собі в збиток.

- *Фінансовий ризик, характерний для фази становлення фірми.*

Ця стадія характеризується початком беззбиткової діяльності фірми, коли вартість усіх використаних раніше ресурсів та доходи фірми зрівнялися.

Чинниками зростання ризику на етапах створення і становлення компанії є обмеженість ресурсів, велика залежність від ринкової кон'юнктури, слабкі кредитні можливості, низька заробітна плата, перевантаження персоналу в процесі роботи.

- *Фінансовий ризик, характерний для фази прискорення і уповільнення зростання фірми.*

Ця фаза відзначається зростанням системи, перебудовою структури, збільшенням ефективності в порівнянні з конкурентами. При цьому основними факторами фінансових ризиків виступають обмеженість ресурсів, насамперед трудових, здатних перебудуватися в ході життєдіяльності фірми, невміння формувати потреби ринку виходячи зі своїх можливостей, непідготовленість виробництва та умов праці, недостатня технічна оснащеність, недостатні виробничі потужності та інвестиції в результаті їх низької прибутковості.

- *Фінансовий ризик, характерний для фази стійкості (зрілості) фірми.*

Підприємство в стадії стійкості досягає апогею, має досконалу структуру, здійснює масовий випуск продукції, має високу технологію виробництва, прибуток. Серед факторів фінансових ризиків можна виділити наступні: високі питомі витрати, велика чисельність управлінського апарату і персоналу, слабка пристосованість і реакція на принципово нову продукцію.

- *Фінансовий ризик, характерний фазі спаду діяльності фірми.*

Стадія старіння, занепаду, спрощення, поступок конкурентам, низької технологічної бази, випуску застарілої продукції

Факторами виникнення фінансових ризиків виступають звуження ринку, великі невикористані потужності, стабільна номенклатура продукції, організаційна інертність, ускладнення маркетингових досліджень, неможливість вносити значні удосконалення в продукцію

- *Фінансовий ризик, характерний стадії вмирання фірми.*

На цьому етапі фірма розпадається у зв'язку з неможливістю функціонування, або відбувається диверсифікація з повною зміною профілю діяльності або частковою заміною раніше функціонуючих технологічних процесів.

Фінансовий ризик - динамічне явище, що змінює свої кількісні характеристики під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку на різних стадіях функціонування підприємства.

Фактори ризику, пов'язані з фінансовою діяльністю суб'єктів підприємництва, представлені в таблиці 2.15.

Виходячи з розглянутих понять, класифікації та факторів фінансового ризику, можна зауважити, що суб'єкт ринкової діяльності не має можливості повністю ухилитися від прийняття ризикових рішень, але повинен прагнути звести до мінімуму їх негативні наслідки і до максимуму - позитивні. Отже, суб'єкт підприємництва ставить своєю метою активний вплив на випробовувані їм ризики, в тому числі і фінансові, що передбачає управління ними.

Управління фінансовими ризиками підприємства – специфічна сфера фінансового менеджменту. У сукупності стратегія і прийоми утворюють своєрідний механізм управління ризиком, тобто ризик-менеджмент.

Ризик-менеджмент – це безперервний багатоетапний процес впливу на ризики, які притаманні всім сферам діяльності фірми, інтегрований із системою загального управління фірмою і спрямований на мінімізацію широкого спектра впливу випадкових подій, здатних призвести до фінансових втрат.

Основні фактори, що генерують фінансові ризики підприємства [3, с. 587]

Зовнішні фактори	Зниження темпів економічної динаміки
	Посилення державного регулювання фінансової діяльності підприємств
	Збільшення темпів інфляції
	Високе коливання процентної ставки на фінансовому ринку
	Високе коливання курсів іноземних валют
	Зміна кон'юнктури в окремих сегментах фінансового ринку
	Рівень криміногенної ситуації в країні (регіоні)
	Фактори форс-мажорної групи
Внутрішні фактори	Низька частка власного капіталу підприємства в загальному обсязі капіталу, що використовується
	Недостатня питома вага високоліквідних активів підприємства
	Високий рівень інвестиційної активності підприємства
	Незбалансованість та несинхронність формування окремих видів грошових потоків
	Низька питома вага власних фінансових ресурсів, котрі формуються із внутрішніх джерел
	Недостатнє використання прогресивних фінансових інструментів і технологій здійснення фінансових операцій
	Недостатність використовуваної інформаційної бази ризик-менеджменту
	Недостатній рівень кваліфікації фінансових менеджерів

Ризик-менеджмент – це цілісна сукупність заходів, котра органічно вписується у всі елементи господарського механізму: планування і прогнозування, організація і управління, стимулювання, правове забезпечення, страхування, фінансування і кредитування, інвестування та інноваційне забезпечення господарюючих суб'єктів.

В основі традиційного ризик-менеджменту лежить цілеспрямований пошук, організація роботи, формування політики організації, направлення на зниження ступеня ризику, мистецтво отримання і збільшення доходу (прибутку) у невизначеній господарській ситуації.

Основними завданнями системи ризик-менеджменту є мінімізація ризиків в діяльності підприємства, створення умов підвищення капіталізації, підтримання довгострокової фінансової стійкості та досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою формування збалансованої структури бізнесу, заснованої на оптимальному поєднанні цільової прибутковості проведених операцій і рівня прийнятого ризику.

Цілі і завдання системи управління ризиками повинні бути узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства. А способи зниження ризику – адекватні принципам організації та ведення бізнесу.

Кінцева мета ризик-менеджменту відповідає цільовій функції комерційного підприємства. Вона полягає в отриманні найбільшого прибутку при оптимальному, прийнятному для підприємця співвідношенні прибутку і ризику.

Крім головної мети, ризик-менеджмент має ряд допоміжних цілей. До них відносяться:

- *Забезпечення ефективності операцій.* Досягнення цієї мети означає отримання економії на витратах з урахуванням можливого випадкового збитку, тобто передбачає збільшення витрат на заходи з управління ризиками з метою певного захисту від занадто великих втрат, хоча і виникаючих з невеликою імовірністю;

- *Встановлення відповідного рівня невизначеності щодо можливого збитку.* Ця мета передбачає зниження ризику до прийнятного рівня, якщо від нього не можна позбутися повністю;

- *Законність дій.* Ця мета важлива тим, що незаконні дії, можливо, захищаючи від одних ризиків, будуть провокувати інші, і це суперечить основній меті ризик-менеджменту.

Управління фінансовими ризиками здійснюється за двома основними напрямками:

1) реалізація превентивних заходів управління ризиком, спрямованих на попереднє виявлення ризику і організація заходів, спрямованих на усунення причин ризику;

2) реалізація заходів, спрямованих на усунення наслідків реалізованих ризиків.

Успішне функціонування системи управління ризиком неможливо без врахування обмежень зовнішнього середовища і внутрішніх особливостей її розвитку. Розуміння управлінням цих обмежень дозволяє зробити прийняття рішень з ризик-менеджменті більш ефективними.

Слід зазначити, що всі заходи боротьби з фінансовими ризиками, на які впливають зовнішні фактори, є пасивними (аналітичними), оскільки можливості впливу на зовнішнє середовище вкрай обмежені практично у кожного підприємства, і для їх компенсації воно змушене головним чином використовувати свій внутрішній потенціал.

Управління фінансовими ризиками підприємства ґрунтується на певних принципах, основними з яких є:

- *Усвідомлення прийняття ризику.* Фінансовий менеджер повинен усвідомлено йти на ризик, якщо він сподівається отримати дохід від здійснення фінансової операції. Усвідомленість прийняття ризиків є неодмінною умовою нейтралізації наслідків ризиків.

- *Керованість прийнятим ризиком.* До складу портфеля фінансових ризиків повинні бути включені переважно ті з них, які піддаються нейтралізації.

- *Економічність управління.* Витрати підприємства по нейтралізації фінансового ризику не повинні перевищувати суми можливих фінансових втрат по ньому навіть при найвищій мірі ймовірності настання ризикового випадку.

- *Порівнянність рівня прийнятих ризиків з рівнем прибутковості і можливостями підприємства.* Очікуваний розмір фінансових втрат підприємства, що відповідає тому чи іншому рівню фінансового ризику повинен відповідати тій частці капіталу, яка забезпечує внутрішнє страхування ризиків. [24, с. 80].

З урахуванням розглянутих принципів на підприємстві формується політика управління фінансовими ризиками, яка є частиною фінансової політики підприємства і полягає в розробці системи заходів щодо оптимізації можливих негативних наслідків ризиків, пов'язаних із здійсненням різних напрямків його діяльності.

Політика управління фінансовими ризиками реалізується у заходах, загальний склад яких визначається не тільки теорією ризик-менеджменту, але, на нашу думку, вимагає врахування специфіки діяльності господарюючого суб'єкта, економічної ситуації в країні та можливості використання заходів у практиці. З цієї точки зору ми пропонуємо розглядати комплекс заходів в галузі управління ризиком поетапно, що дозволяє досить повно охарактеризувати зміст політики і використовувати отримані результати в практичній діяльності.

Механізм здійснення політики управління фінансовими ризиками на підприємстві включає п'ять основних блоків:

Блок 1. Підготовка аналізу ризикової ситуації.

Блок 2. Аналіз та оцінка фінансових ризиків.

Блок 3. Вибір методів впливу на фінансові ризики.

Блок 4. Застосування методів впливу на фінансові ризики.

Блок 5. Моніторинг, контроль і коригування результатів процесу управління.

На етапі підготовки аналізу ризикової ситуації проводиться якісний аналіз ризику. В результаті моніторингу та ідентифікації окремих видів ризиків за напрямками господарської діяльності визначається перелік ризиків, притаманних окремим напрямкам або операціями

підприємства, і формується портфель ризиків для їх подальшого аналізу і включення в процес управління.

Етап аналізу та оцінки величини фінансових ризиків передбачає вимір ступеня ризику і факторів, які на неї впливають. У процесі дослідження факторів ризику розглядаються по кожному напрямку діяльності підприємства, а також визначається ступінь реагування рівня ризику на зміну окремих факторів.

При аналізі та оцінці ризику використовуються досить великий арсенал методів: статистичний та факторний аналіз, економіко-математичне моделювання, експертні оцінки. Окремі підприємства розробляють і успішно застосовують власні системи моніторингу. Досить часто фінансові менеджери користуються методикою VaR, в основі якої лежить визначення майбутніх можливих фінансових втрат при деякому рівні ймовірності настання несприятливої ситуації на ринку в певний період часу.

Наступний етап – вибір методу впливу на ризики з метою мінімізації можливого збитку в майбутньому. Кожен вид ризику допускає декілька традиційних способів його зменшення. Тому виникає проблема оцінки порівняльної ефективності методів впливу на ризик для вибору найкращого з них. Порівняння відбувається на основі різних критеріїв, у тому числі економічних.

Вибір оптимальних способів впливу на конкретні ризики дає можливість сформувати загальну стратегію управління всім комплексом ризиків організації. Це етап прийняття рішень, коли визначаються необхідні фінансові і трудові ресурси, відбуваються постановка і розподіл завдань серед менеджерів, проводяться аналіз ринку відповідних послуг, консультації з фахівцями.

Вибір методів управління ризиком, насамперед, визначається сформованим підходом підприємця до ризику. Виділяють три підходи до управління ризиком: обережний, зважений і ризикований. Обережний підхід до ризику, в ряді випадків, означає повну відмову від реалізації нових бізнес-ідей, інноваційних проектів, що в сучасних умовах ведення бізнесу може стати причиною втрати конкуренто-спроможності, застою та банкрутства підприємства. Сучасний підприємець повинен, в силу специфіки підприємницької діяльності, йти на ризик, приймати нові інноваційні проекти та ідеї, так як, зайво страхуючи себе від втрат, уникаючи ризикових вкладень капіталу, він може упустити можливу вигоду. Тип управління ризиком залежить від загального стилю керівництва, розроблених принципів управління підприємством. Успіх управління ризиками залежить від інструментарію, яким володіє ризик-менеджер в конкретному фінансово-економічному середовищі.

Традиційно виділяють п'ять методів управління ризиком – ухилення, локалізація, диверсифікація, компенсація, передача (рис.2.17).

Кожен із зазначених методів може використовуватися самостійно або в комбінації з іншими. Даний вибір залежить від досвіду і можливостей керівника, його схильності до тактики прийняття рішень, будь то активне або пасивне ставлення до ризику, а також від обраної політики управління фінансовими ризиками на підприємстві.

Заключним етапом управління фінансовим ризиком є контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням нової інформації.

Контроль полягає в отриманні інформації про збитки та вжиті заходи щодо їх мінімізації. Він може виражатися у виявленні нових обставин, які змінюють рівень ризику, спостереженні за ефективністю роботи систем забезпечення безпеки і т.п. Потім може відбуватися перегляд даних про ефективність використовуваних заходів з управління ризиками з урахуванням інформації про збитки, що відбулися за цей період.

При цьому, як показує практика, використання окремих епізодичних рекомендацій щодо управління фінансовими ризиками не дають відчутного ефекту для компанії. Для

підвищення ефективності ризик-менеджменту необхідна комплексна розробка заходів в цій області.

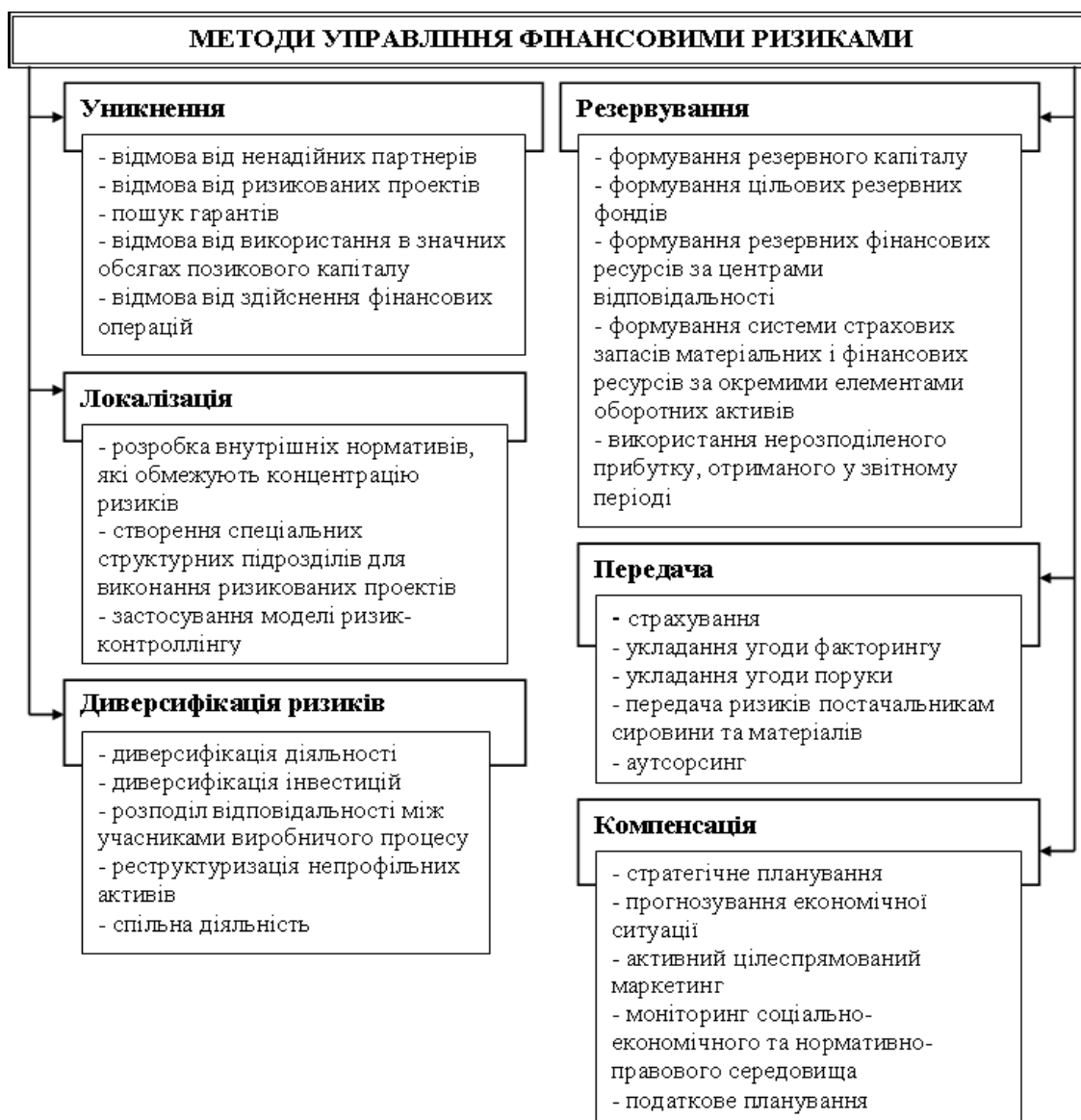


Рис. 2.17. Методи управління фінансовими ризиками суб'єктів підприємництва

Отже, проблема управління фінансовими ризиками є однією з ключових у підприємницькій діяльності. Вона пов'язана з можливістю втрати стійкого фінансового положення компанії в процесі діяльності і становить основний елемент прийняття будь-якого господарського рішення.

Процес управління фінансовими ризиками дозволяє визначити чутливість підприємства до факторів фінансового ризику, зробити оцінку поточного рівня ризиків і запропонувати заходи, спрямовані на зниження впливу несприятливих подій на фінансові результати діяльності підприємства.

Впровадження у практику суб'єктів підприємницької діяльності системи фінансового ризик-менеджменту дозволяє забезпечити стабільність їхнього розвитку, підвищити обґрунтованість прийняття управлінських рішень в ризикованих ситуаціях, поліпшити фінансове становище, що в цілому позитивно впливає на сукупну ринкову вартість підприємства.

Література

1. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 192 с
2. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну [Текст] / У. Бек.– М. : Прогресс – Традиция, 2000.– 384 с.
3. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия [Текст] / И.А. Бланк. – К.: Ельга, Ника-Центр, 2004. –784 с.
4. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту / Є. Брігхем. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
5. Ван Хорн Дж. К. Основы финансового менеджмента, 11-е издание.: Пер. с англ. / Дж. К. Ван Хорн, Джон М. Вахович. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 992с.
6. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
7. Гермогентова М.Н., Кокурин Д.И., Серегин Е.В. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски [Текст]: Учебное пособие. М.: ФА, 2005. – 474 с.
8. Ковалев В.В., Ковалев Вит. В. Финансовый менеджмент. Конспект лекций с задачами и тестами: учебное пособие. – М.: Проспект, 2011. – 504 с.
9. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова. – К.: Знання, 2005. – 485 с.
10. Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник. – Одеса, 2011. – 199 с.
11. Лапуста М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 224 с. 8
12. Мойсеенко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. – Львів, 2011. – 380 с.
13. Момот Т.В. Фінансовий менеджмент: [навч. посіб.] / Т.В. Момот, В.О. Безугла, Ю.О.Тараруев, М.В. Кадничанський, І.Г. Чалий // за ред. Момот Т.В.. – К.: Центр учбової літератури. – 2011. – 712 с.
14. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник : У 2 т. / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій. – Львів : Світ, 2006. Т. 2 – 568 с.
15. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль [Текст]/ Ф. Найт.– М. : Дело, 2003.– 359 с.
16. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность) / Под ред. Е.А. Олейникова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа Интел-синтез», 1997. – 288 с
17. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. / Р.В. Пікус. – 2-ге вид., виправл. – К. : Знання, 2011. – 598 с.
18. Плаксієнко В.Я., Бабенко В.Г. Проблеми категоріального обґрунтування страхування фінансових ризиків // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія “Фінанси і кредит”. – 2006. – № 1. – С. 17–19.
19. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент: [підручник] / [А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.] ; за заг. ред. проф. А. М. Поддєрьогіна. – К. : КНЕУ, 2005. – 535 с.
20. Ренн О. Три десятилетия исследования риска: достижения и новые горизонты // Вопросы анализа риска. 1999. Т. 1 № 1. С. 80-99
21. Савчук В. П. Управление финансами предприятия / В. П. Савчук. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2003. – 480 с.
22. Синки Дж.Ф. Управление финансами в коммерческих банках [Электронный ресурс]: Пер. с англ. /Под ред./ Р.Я.Левиты, Б.С. Пинскера. 4-е изд. перераб. – М.: Gatallaxy, 1994. – 820 с.
23. Смелянцев А. П. Проблема загроз інтересам безпеки України (соціально-філософський аналіз): автореф. дис. на здобуття наук.ступеня канд. філос. наук : спец. 09.00.03 / Смелянцев Анатолій Петрович / Харк. військ. ун-т. – Х., 2001. – 18 с.
24. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. посіб. – К.: ІВЦ “Видавництво «Політехніка»”, 2004. – 200 с.
25. Українська О.О. Фінансові ризики суб'єктів господарювання; оцінка і зниження їх негативного впливу: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08 / О.О. Українська; – Донецький національний університет. – Донецьк, 2009. – 21 с.
26. Управління банківськими ризиками : навч. посіб. / Л. О. Примостка, П. М. Чуб, Г. Т. Карчева

- та ін. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. О. Примостки. – К.: КНЕУ, 2007. – 600 с.
27. Финансовый менеджмент: учебное пособие / А.И. Максимова, М.И. Мохина, О.Г. Наумкова.– Пермь: АНО ВПО «Пермский институт экономики и финансов», 2010. – 130 с.
 28. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. В.М. Борноса. – Суми: Вид-во СумДУ, 2012. – 539 с. – Режим доступу: <http://fin.fem.sumdu.edu.ua/uk/finman2012.html>
 29. Ченг Ф. Ли. Финансы корпораций: теория, методы и практика:[Пер. с англ.] / Ченг Ф. Ли. Джозеф И. Финнерти/– М.: ИНФРА-М, 2000. – XVIII, 686 с.

Теорія внутрішнього маркетингу: еволюція та сучасні погляди

Поглиблення процесів глобалізації та інтернаціоналізації ринків, особливо в період геополітичних трансформацій, непередбачуваність багатьох ринкових процесів взаємодії суб'єктів господарювання, підвищення рівня, якості, а також посилення темпу життя і поява нових потреб сучасної людини, що пов'язані з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та засобів передачі інформації тощо, зумовлює об'єктивну необхідність подальшого розвитку маркетингової науки й адаптації її інструментарію до умов сьогодення.

Ретроспективний аналіз та дослідження сучасної теорії маркетингу дозволить нам зрозуміти генезис та визначити перспективні напрямки розвитку внутрішнього маркетингу в діяльності вітчизняних підприємств сфери послуг і сервісу.

Досліджуючи питання еволюції концепції маркетингу, науковці дійшли згоди щодо періодизації її етапів і ключових характеристик. Ґрунтуючись на запропонованому Ф.Котлером підході щодо еволюції концепції маркетингу, у період з 1860 р. відбулось декілька її змін. Домінуючу, протягом тривалого періоду часу, виробничу концепцію (1860-1920 рр.) змінила товарна концепція (1920-1930 рр.), потім збутова концепція маркетингу (1930-1950 рр.). У 1960 р. Американська асоціація маркетингу схвалила визначення маркетингу як підприємницької діяльності, пов'язаної з управлінням потоку товарів і послуг від виробника до споживача, що знайшло відображення у формуванні концепції традиційного маркетингу (1960-1980 рр.). Також у цей період створюється підґрунтя теорії внутрішнього маркетингу, формалізація якої відбулась у 1970-ті роки ХХ ст.

З 1980 р. увага науковців і практиків небезпідставно фокусується на соціальній сфері та сфері послуг, що знаходить відображення у формуванні нової концепції – соціально-етичного маркетингу (1980-1995рр.). Подальше насичення ринку товарами призводить до формування структури індивідуального споживання, а відтак до появи концепції маркетингу взаємодії чи взаємовідносин (1995 – початок 2000 рр.). На відміну від маркетингу угод, що мав короткострокову орієнтацію і здебільшого був спрямований на разові продажі, в концепції маркетингу взаємовідносин зосереджується увага на встановленні тривалих та конструктивних зв'язків зі споживачами. Основна ідея даної концепції полягала в тому, що підприємства орієнтуються на виробництво такої продукції/послуг, яка задовольняє і споживачів і партнерів по бізнесу.

На початку ХХІ ст. система поглядів науковців щодо періодизації розвитку теорії маркетингу дещо уточнюється і пропонується нове, більш цілісне її бачення – концепція холістичного маркетингу, однією зі складових якої є внутрішній маркетинг.

Концепція холістичного маркетингу (холізм, лат.holos – цілий), як філософія цілісності, базується на всеосяжному, системному підході, який не обмежений традиційним застосуванням основних маркетингових концепцій. Такий підхід дозволив Ф. Котлеру представити холістичний маркетинг як сучасну концепцію, що формується з чотирьох компонентів: маркетингу відносин, інтегрованого маркетингу, внутрішнього маркетингу і соціально відповідального маркетингу. В цій концепції науковець запропонував розглядати

взаємовідносини між компаніями і між компанією та споживачами в єдності. Цілісність і системність даного підходу полягає в орієнтації на внутрішнього і зовнішнього споживача, на побудову взаємовигідних, партнерських відносин та паритетного управління ними.

Вивчення попиту споживача, на думку Гілберта А., це не просто достатньо точне його виявлення на конкретні товари і послуги, що задовольняють певні потреби, але і формування цього попиту, передбачення, в якому напрямку він буде змінюватись під впливом НТП, збільшення купівельної спроможності, вимог щодо якості та надійності продукції.

Таким чином, усестороннє вивчення споживача(внутрішнього і зовнішнього), його потреб, запитів, бажань і споживацького досвіду, що впливають на формування попиту і пропозиції, з'ясування цінностей та їх урахування в місії та корпоративній культурі підприємства і складають головну роль і призначення маркетингу, як домінуючої функції управліннясучасним підприємством.

Розвиток і зміна ролі споживача у ділових відносинах і корпоративній співпраці з ним, як з фактором впливу на зміну промислових комплексів наведена в табл. 2.16.

Отже, формування і розвиток ідей, що були трансформовані в теорію внутрішнього маркетингу припадає на кінець1970-х – початок 1980рр. ХХ ст. і безпосередньо пов'язано з еволюцією маркетингової науки. У цей період теоретичну основу традиційного (трансакційного) маркетингу, як функції управління потоком товарів і послуг від виробника до споживача, складали комплекс маркетинг-мікс та його модель «4Р».Це певним чином вплинуло на внутрішній маркетинг, зокрема методи традиційного маркетингу були застосовані по відношенню до персоналу підприємства. Цілісність і системність даного підходу, який ґрунтується на концепції холістичного маркетингу, полягає в орієнтації на внутрішнього (персонал фірми) і зовнішнього (клієнти фірми) споживача, на побудову взаємовигідних, партнерських відносин та паритетного управління ними.

Отже, для досягнення успіху сучасного підприємства на ринку необхідно оптимізувати внутрішньофірмові процеси засобами і методами маркетингового та кадрового менеджменту. Тому для ефективного досягнення ринкових цілей підприємству необхідно актуалізувати питання одночасної орієнтації як на зовнішнього клієнта, так і на власний персонал. Відтак, використання внутрішнього маркетингу, що ґрунтується на засадах дбайливого і доброзичливого ставлення до персоналу, як до внутрішніх клієнтів та створення відповідних умов праці й задоволення від неї, в діяльності сучасних підприємств є не самоціллю, а необхідною передумовою у досягненні вищої мети – задоволення потреб клієнтів та інших стейкхолдерів.

Вивченню генези та періодизації етапів еволюції теорії внутрішнього маркетингу присвятили значну увагу представники різних наукових шкіл маркетингу. Зокрема питання зародження і процесу наступного розвитку теорії внутрішнього маркетингу були висвітлені представниками Американської школи маркетингу послуг (Беррі Л., Парасураман А., Лавлок К.), Американської школи маркетинг-менеджменту (Друкер П., Левітт Т., Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкенз Дж.) та Скандинавської (Північної) школи маркетингу послуг (Гронроос К., Гаммессон Е., Войма П.). Подальшого вивчення проблематика внутрішнього маркетингу знайшла в наукових працях представників Західноєвропейської школи маркетингу (Брун М., Ламбен Ж.Ж., Капферер Ж.Н., Бре Ж.) та Британської школи маркетингу (Пірсі Н., Морган Н., Вері Р., Льюїс Б., Рафік М., Ахмед П.), які розширили понятійно-категорійний апарат та сфери застосування інструментарію внутрішнього маркетингу.

Значний інтерес до проблем внутрішнього маркетингу проявили також науковці Російської школи маркетингу (Гузєва А.В., Лібман А.М., Драчева Є.Л., Ветітньов О.М.,Соловійова Ю.П., Докторова Ю.С., Наумов В.Н., Голубкова Є.Н., Михайлов О.З., Пантелеєва Є.К. та ін.) Ґрунтуючись на результатах досліджень зазначених науковців слід відмітити, що вони здебільшого акцентують увагу на адміністративних потребах

працівників (забезпечення робочим місцем, функціональні обов'язки, кар'єрне просування тощо), а не на персональних (індивідуальні цінності, підтримка творчості, управління талантами) та розглядають внутрішній маркетинг як одну із функцій управління людськими ресурсами. При цьому одним із об'єктів дослідження є контактний персонал.

Розвиток і зміна ролі споживача в теорії і практиці маркетингу

Ключові ознаки Показник	Встановлення зв'язків з групами споживачів, які завчасно визначені, з метою їх переконання	Встановлення тимчасових зв'язків з метою укладання угод з окремими споживачами	Встановлення тривалих зв'язків з окремими споживачами (референтними групами)	Встановлення довготривалих зворотних зв'язків зі споживачами, як з партнерами у створенні цінності	Встановлення довготривалих взаємовигідних зв'язків зі споживачем, як з людиною
Період часу	1970-ті - поч. 1980-х рр.	кін. 1980-х – поч. 1990-х рр.	1990-ті рр.	2000 р. – 2010 р.	з 2010 р.
Роль споживача в бізнес-процесах	споживач – пасивний покупець з визначеною завчасно функцією споживання	споживач – активно-пасивний покупець з визначеною функцією споживання	споживач – активний покупець, що реагує на масову пропозицію і потребує зворотної комунікації	споживач – партнер у створенні й отриманні вартості, співробітник, учасник розвитку і конкурент	споживач – партнер у створенні та просуванні цінності, який вимагає етичного і відповідального ставлення до себе
Характеристика споживача з точки зору менеджменту компанії	споживач – усереднена статистична одиниця; групи споживачів визначаються задалегідь	споживач – індивідуалізована статистична одиниця; вивчення потреб для конкретної угоди	споживач – це особистість, з якою необхідно встановити довірчі відносини	споживач – не тільки особистість, а частина нової соціальної і культурної структури	споживач – не тільки вимоглива та поінформована особистість, а в першу чергу людина
Взаємодія компанії та споживачів, розробка товарів і послуг	традиційне дослідження ринку і попиту; товари і послуги створюються без врахування переваг споживача	перехід від продажу до обслуговування споживачів з допомогою довідкових столів, центрів телефонії, програм по роботі з клієнтами. Удосконалення продукції з урахуванням побажань споживачів	Задоволення споживчих потреб на основі спостережень. Удосконалення продукції з урахуванням усебічного розуміння потреб споживача	участь споживачів в створенні персоналізованого досвіду. Компанії і основні споживачі спільно навчаються, формують очікування і домагаються ринкового визнання товарів і послуг	зміна ролі споживача у встановленні «правил гри» на ринку. Орієнтація компанії на масову індивідуалізацію пропозиції екологічної продукції і персоналізації послуг.
Мета і пріоритети у спілкуванні	отримання доступу до завчасно визначених груп споживачів і орієнтація на них. Одностороннє спілкування	формування баз даних споживачів. Двостороннє не персоналізоване спілкування	побудова спілкування на основі партнерських відносин. Двостороннє спілкування та індивідуальний підхід	встановлення живого діалогу зі споживачем для формування очікувань і збудження інтересу. Багатосторонній підхід у спілкуванні	встановлення живого, відвертого та безперервного діалогу зі споживачем. Виконання наданих обіцянок виробником, які співпадають з очікуваннями споживача
Джерела комунікацій	преса, радіо	преса, радіо, зовнішня реклама, телефон	преса, радіо, телебачення, зовнішня реклама	телебачення, Інтернет, різні засоби реклами	Інтернет, телебачення, мобільний зв'язок, особисті контакти
Домінуючі чинники в політиці ціноутворення	споживацька цінність	функціональна цінність	індивідуальна цінність	естетична цінність, цінність бренду	особистісна та екологічна цінність
Зворотній зв'язок зі споживачем	не обов'язковий	не обов'язковий, але можливий	доречний	обов'язковий	необхідний

Джерело: доповнено автором на основі [41, с. 11]

Не залишили без належної уваги проблемні питання внутрішнього маркетингу і представники Української школи маркетингу (Войчак А.В., Павленко А.Ф., Решетнікова І.Л., Куденко Н.В., Каракай Ю.В., Федорченко А.В., Зозульов О.В., Окунєва О.В., Косар Н.С., Сарапін Т.В., Кузьо Н.Є., Мішустіна Т.С. та ін.). Вітчизняні науковці, які здебільшого дотримуються холистичної концепції сучасного етапу розвитку маркетингу в Україні, актуалізують питання внутрішнього маркетингу, як однієї із її складових. В працях зазначених науковців було систематизовано наукові погляди закордонних вчених з метою адаптації інструментарію внутрішнього маркетингу до практики діяльності вітчизняних компаній. Отже, поняття внутрішнього маркетингу є багатограним і потребує подальшого детального вивчення його сутності, генезису, а також уточнення періодизації етапів еволюції.

Концептуальні основи внутрішнього маркетингу, що в подальшому стали інтегруючими для різноманітних внутрішньофірмових бізнес-процесів, були започатковані у 1974 р. в межах предмету наукових досліджень маркетингу послуг. Вперше наукове обґрунтування ідеї внутрішнього маркетингу, не використовуючи дане поняття як таке, було здійснене у 1976 р. європейськими науковцями П. Ейглером та Е. Лангердом, які в своїх дослідженнях вивчали питання щодо необхідності та можливості використання маркетингових послуг в середині компанії. У цьому ж році, В. Сейссер та С. Арбайт [20, с.61], запропонували в якості центрального елементу внутрішнього маркетингу розглядати концепцію внутрішнього споживача. Використанню такого бачення авторів сприяла ідея щодо «продажу» робочих місць працівникам підприємства. Ця ідея в подальших дослідженнях К. Гронрооса була трансформована у поняття «внутрішній маркетинговий продукт». Під цим поняттям автор запропонував розуміти певну робочу обстановку, яка допомагає підприємству залучати та утримувати кваліфікованих і лояльних співробітників та мотивувати їх до сприятливої реакції на вимоги менеджера відносно орієнтації на споживача та до інтерактивної праці, проявляючи себе в якості маркетолога, що працює за сумісництвом [9].

Безпосередньо термін «внутрішній маркетинг» був застосований у 1976р. Л. Беррі, який під цим поняттям розумів мотивацію робітників через маркетингову діяльність [5, с. 5]. В більш пізніх дослідженнях (1981р.), Л. Беррі уточнює дане поняття, і в широкому розумінні розглядається ним як застосування філософії та практики маркетингу до людей (фахівців), які обслуговують зовнішніх клієнтів з метою найму та утримання кращого персоналу і забезпечення виконання ним максимально якісної роботи [6, с. 34].

Наукові погляди Л. Беррі знайшли подальший розвиток в працях інших дослідників, які акцентували увагу на вивченні взаємозв'язків в системі «задоволеність клієнта – задоволеність працівника» та обґрунтуванні важливості мотивації персоналу.

Таким чином, на етапі становлення теорії внутрішнього маркетингу (кінець 1970-х – початок 1980-х рр.) більшість науковців предметом його вивчення розглядали мотивацію працівників щодо усвідомленого ставлення до споживача послуг з орієнтацією на відповідний рівень обслуговування.

В подальшому поглиблений інтерес до вивчення питань внутрішнього маркетингу проявили К. Гронроос та Е. Гаммессон, які вперше використали терміни «внутрішній продукт» та «внутрішній споживач». Науковці запропонували розглядати теорію внутрішнього маркетингу крізь призму загального управління якістю обслуговування клієнтів. На їх думку використання маркетингового підходу до працівників компанії повинно бути спрямоване не лише на виявлення і задоволення потреб останніх, а в першу чергу має впливати на якість обслуговування зовнішніх клієнтів. Отже, послуга має бути «проданою» двічі: насамперед внутрішнім споживачам, а потім зовнішнім клієнтам, на якісне обслуговування яких працівники мають бути усвідомлено мотивованими.

Обґрунтовуючи такий підхід, Е. Гуммесон визнає важливість працівників, задіяних в маркетингових процесах, але які працюють за межами маркетингового відділу, називаючи їх «маркетологами за сумісництвом» [12, с. 68].

У наукових дослідженнях Гронроос К. зосереджує увагу на доцільності використання маркетингового підходу до удосконалення внутрішньофункціональної координації, а саме орієнтації персоналу на споживача. На його думку внутрішньофункціональна координація, інтеграція та мотивація персоналу є ключовими елементами теорії внутрішнього маркетингу [10, с. 239-241].

В подальших дослідженнях, автор стверджує, що внутрішній маркетинг в діяльності сервісних підприємств має бути спрямований на контактний персонал і призначений для створення таких мотиваційних та організаційних умов праці, які б активно сприяли підвищенню якості обслуговування. На думку науковця, зовнішній споживач може оцінити якість обслуговування безпосередньо в процесі інтерактивного маркетингу. Автор виокремлює декілька чинників, що впливають на якість обслуговування, зокрема: стандарти обслуговування, професіоналізм, компетентність та поведінка персоналу, який надає послуги. Для забезпечення можливості стратегічного впливу на ці чинники дослідник пропонує використовувати функціонально-інструментальну модель якості обслуговування [11, с. 42-44].

В 1986р. Ж.-П. Фліпо актуалізує питання удосконалення внутрішніх комунікацій компанії в системі внутрішнього маркетингу. Такий підхід, на його думку, сприятиме ефективному впровадженню нових стратегій, подоланню міжфункціональних конфліктів, зменшенню ізоляції відділів компанії, а також мінімізації рівня опортунізму персоналу нововведенням [7, с. 7-9]. Фліпо Ж.-П. пропонує розглядати маркетингову функцію як систему взаємовідносин організації з зовнішнім ринком (клієнтами) і внутрішнім ринком (контактним персоналом). В підтвердження даної тези науковець наводить і обґрунтовує чинники, що впливають на рівень взаємовідносин між усіма учасниками створення споживчої цінності.

Сукупність проведених наукових досліджень дозволили К. Гронроосу доповнити теорію внутрішнього маркетингу новими поняттями і представити його як філософію управління компанією. Виходячи з цього, у 1987р. автор відмічає, що внутрішній маркетинг, як філософія управління, дозволяє створити, безперервно заохочувати і зміцнювати розуміння й оцінювання ролей персоналу в організації. При цьому персонал повинен мати цілісне уявлення про свою роботу, а мета внутрішнього маркетингу полягає в отриманні й збереженні працівників, які направлені на клієнта. Внутрішній маркетинг також є засобом розвитку і підтримки культури обслуговування [29].

Представники Британської школи маркетингу, значно розширили теорію внутрішнього маркетингу та спрямували зусилля на практичне застосування його інструментарію. Так, починаючи з 1991р. Морган Н. та Пірсі Н. запропонували використовувати системний підхід при визначенні внутрішнього маркетингу, виокремлюючи при цьому такі категорії як «внутрішні клієнти» і «внутрішні постачальники». На думку науковців внутрішній маркетинг являє собою процес створення сприятливих умов роботи співробітників і управління взаємовідносинами між внутрішніми постачальниками та внутрішніми споживачами з метою задоволення останніх. На їх думку внутрішні маркетингові програми повинні бути спрямовані на обрані внутрішні сегменти і доповнювати зовнішню маркетингову програму [17, с. 84-86].

Парасураман А. та Беррі Л. в 1992 р. доповнили ідеї, запропоновані Морганом Н. і Пірсі Н., та запропонували під внутрішнім маркетингом розуміти залучення, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованих працівників через пропозицію роботи, що задовольняє їх потреби. Також науковці підтримали думку К. Гронрооса щодо представлення внутрішнього маркетингу як філософії ставлення до робітника, як до клієнта

та стратегію створення відповідної роботи-продукту [4, с. 27-32]. У 1995р. Вері Р. уточнює наукові погляди Моргана Н. та Пірсі Н. На думку науковця, внутрішній маркетинг – це дієвий механізм керованої реакції персоналу на зміни в середовищі, що дозволяє забезпечити гнучкість у ефективному пристосуванні персоналу до нових управлінських розпоряджень та постійного удосконалення діяльності [22, с. 52].

Подальші наукові пошуки Е. Гаммессона, дозволили йому дійти висновку, що існує декілька явищ, які можна назвати внутрішнім маркетингом, але на його думку, традиційно під цим поняттям слід розуміти маркетинг, орієнтований на персонал підприємства. В своїй праці [13] автор наводить сім рівнів відносин, названих ним як «нано-відносини», при чому, кожен окремих рівень відносин можна сприймати, як один із аспектів внутрішнього маркетингу. Таким чином автор підкреслює важливість взаємовідносин в системі внутрішнього маркетингу.

Узагальнення наукових поглядів дозволили Вері Р. розширити предмет вивчення внутрішнього маркетингу. На думку науковця внутрішній маркетинг являє собою джерело конкурентної переваги та можливість допомогти організації вчасно та швидко реагувати на зміни навколишнього середовища, що призводить до постійного розширення її можливостей. Це також знайшло відображення в подальших дослідженнях М. Рафіка та П. Ахмеда, які запропонували внутрішній маркетинг визначати як діяльність по впровадженню стратегії та управлінню змінами. На основі запропонованого підходу науковцями було розроблено п'ятифакторну модель внутрішнього маркетингу [18, с. 452].

Грунтуючись на запропонованому підході науковці відмічають, що внутрішній маркетинг сприяє ефективній реалізації корпоративних стратегій [1, с.9]. Також науковцями були структуровані елементи традиційного інструментарію маркетингу «4Р» стосовно внутрішніх ринків та сформовано «внутрішній маркетинг-мікс». Зокрема науковці пропонують використовувати інструментарій маркетингу послуг «7Р», оскільки в контексті внутрішнього маркетингу «внутрішній продукт» має неявну природу. Отже, основними елементами внутрішнього маркетинг-мікс «7Р» є:

1) Продукт (product). Внутрішній продукт, що має бути проданий персоналу компанії (цінності, відносини, якість обслуговування, бренд та моделі поведінки, що необхідні для ефективної реалізації стратегії), - стратегічний рівень. На тактичному рівні продукт може включати нові способи обслуговування клієнтів, нові показники результативності, нові тактичні цілі [1, с. 28].

2) Ціна (price). При встановленні ціни в системі внутрішнього маркетингу доцільно враховувати її величину, суб'єктивну обґрунтованість та альтернативні витрати співробітника, що пов'язані з процесами змін, а також розглядати її як баланс між корисністю/цінністю та видатками як для компанії, так і для конкретного працівника.

3) Місце (place). Цей елемент являє собою матеріальні та нематеріальні аспекти роботи персоналу. Зокрема під ним слід розуміти місце розташування офісу, легкість доступу до нього, робоче місце та робочу атмосферу, інші інфраструктурні об'єкти. Також науковці відносять до цієї категорії культурні, символічні та інші корпоративні аспекти, що дозволяють формувати лояльність персоналу до компанії [1, с. 43].

4) Просування/комунікації (promotion). Комунікації в системі внутрішнього маркетингу спрямовані на підтримку бренду, організацію системи заохочення особистих рекомендацій та залученості персоналу, налагодження діалогу менеджменту з внутрішніми аудиторіями, удосконалення рівня обслуговування клієнтів, прискорення процесу створення і впровадження інновацій та уникнення опортунізму до змін. Мета комунікацій – позиціонування/перепозиціонування компанії і/або її цінностей в свідомості кожного члена цільової аудиторії, інформування всіх співробітників про цілі, бачення та стратегії компанії, а також нагадування персоналу про переваги роботи в даній компанії і про задоволення їх особистих потреб [1, с. 38].

5) Учасники (people). Учасниками слід розглядати як окремих працівників (групи) чи весь персонал компанії, який безпосередньо або опосередковано залучений в процеси змін і/або реалізації стратегій. Тут доцільно розглянути укомплектованість штату, внутрішні стандарти роботи з персоналом, відношення працівників до виконуваної роботи, їх зовнішній вигляд тощо [1, с. 38-39].

б) Процеси (process). Під процесом розуміють те, як саме споживачі (зовнішні і внутрішні) в дійсності будуть отримувати продукт. Сюди можна віднести налагодження системи обслуговування, надання інформації, навчання персоналу з метою посилення його орієнтації на зовнішнього клієнта [1, с. 36].

7) Фізичне оточення (physicalevidence) чи матеріальні фактори - це середовище (архітектурний і внутрішній дизайн офісу, оформлення робочого місця) в якому відбувається взаємодія між контактним персоналом і клієнтами. Це також можуть бути ділові папери, навчальні матеріали, інструкції тощо [1, с. 34].

З цього приводу, П.К. Ахмед, М. Рафік та Н.М. Саад, відмічають, що додаткові три елементи маркетинг-мікс відносяться безпосередньо до внутрішніх факторів роботи підприємства, а не до його зовнішніх характеристик [2, с. 1223].

М. Брун також підтримує точку зору М. Рафіка та П. Ахмеда і вважає, що внутрішній маркетинг слід розглядати як стратегію менеджменту, в якій основна увага зосереджена на тому, яким саме чином розвивати в працівниках усвідомлене ставлення до споживача. Саме тому на його думку внутрішній маркетинг слід пов'язувати з концепцією кадрового менеджменту та менеджменту персоналу [24, с. 66-68]. Брун М. при вивченні питань внутрішнього маркетингу розглядає взаємозв'язок орієнтації підприємства на зовнішніх клієнтів і на персонал (внутрішніх клієнтів) через сукупність факторів, що впливають на їх задоволення (рис. 2.18) [24, с. 70].

Як відмічає автор, відправною точкою внутрішнього маркетингу в сфері послуг є психологічні фактори, що впливають на задоволеність персоналу. На даному рисунку під абсентеїзмом слід розуміти загальну кількість втрачених робочих днів/годин або частоту випадків відсутності працівника на роботі.

Надання повноважень і прав у прийнятті рішень співробітникам, узгодженість дій між різними рівнями організації, а також ефективні механізми мотивації персоналу дозволяють досягти значного ступеня довіри до топ-менеджменту та сприятливо впливають на економічні показники роботи підприємства, що в свою чергу, позитивно впливає на відношення існуючих і потенційних клієнтів до даного підприємства [24, с. 68-69].

Таким чином, сформований представниками Європейської школи науковий доробок полегшив процес практичного впровадження внутрішнього маркетингу на управлінський рівень, а розроблена Лінгсом І. у 1999р. модель внутрішньоринкової орієнтації, дозволяє здійснювати ефективний внутрішній маркетинг. Побудова такої моделі ґрунтується на двоєдиному підході щодо персоналу, який розглядається як необхідний ресурс підприємства у досягненні поставлених цілей, а також являє собою найважливішу групу клієнтів підприємства, потреби якої необхідно виявити і якісно задовольнити [14, с. 240].

В подальших дослідженнях теоретиків і практиків, коло питань внутрішнього маркетингу було доповнене ідеями та гіпотезами відносно того, що персонал сам по собі представляє первинний, внутрішній ринок. Відтак акценти в теорії і практиці внутрішнього маркетингу з мотивації персоналу та маркетингового і кадрового менеджменту були зміщені в бік розгляду підприємства як внутрішнього ринку з «внутрішніми постачальниками» та «внутрішніми покупцями» [37, с. 1035-1036].

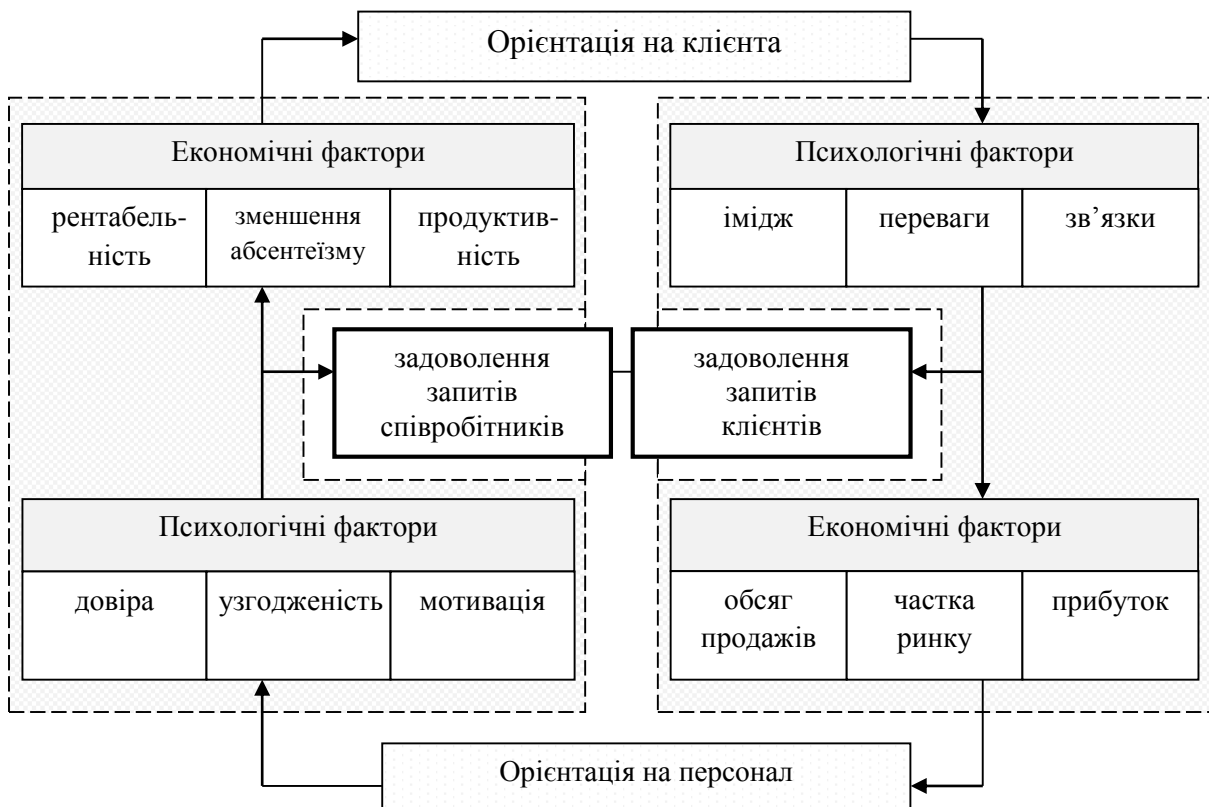


Рис. 2.18. Взаємозв'язок орієнтації підприємства на зовнішніх клієнтів і на персонал в системі внутрішнього маркетингу

Відносинами на внутрішньому ринку необхідно управляти так, щоб вони підтримували зовнішні взаємовідносини та відповідний рівень прибутковості. На нашу думку, такому баченню проблеми передував запропонований П. Ейглером та Е. Лангердом підхід, що був поглиблено вивчений представником Американської школи маркетинг-менеджменту, Ф. Котлером.

У 1998 р. у першому російськомовному виданні наукової праці «Маркетинг-менеджмент», Ф. Котлер пропонує в єдності розглядати взаємовідносини між компаніями і між компанією та споживачами. Розвиваючи цю ідею науковець зазначає, що в першу чергу внутрішній маркетинг орієнтований всередину фірми, на її службовців [32, с. 339]. При цьому, в подальших дослідженнях, автор також підтримує тезу Л.Беррі, і відмічає, що основна задача внутрішнього маркетингу повинна полягати у здійсненні найму працівників, їх навчанні та мотивації на високий рівень обслуговування [33, с. 5].

У подальших наукових дослідженнях, зокрема у спільній праці Ф. Котлера і К. Келлера з вітчизняними науковцями, автори під внутрішнім маркетингом розуміють забезпечення прийняття належних маркетингових принципів усіма працівниками організації і, особливо, її вищим керівництвом. Також автори зауважують, що компанії, які орієнтуються на тривалу і успішну діяльність на ринку, повинні розуміти, що внутрішня маркетингова діяльність не менш, а то й більш важлива за зовнішній маркетинг. Немає сенсу обіцяти належний рівень обслуговування, якщо працівники компанії не готові його забезпечити [34, с. 38]. Отже, автор доповнює теорію внутрішнього маркетингу новою категорією – контактний персонал (фронт-офіс). На його думку внутрішній маркетинг доцільно розглядати як систему дій, інструментів і методів, націлених на обслуговуючий персонал підприємства, який безпосередньо контактує з клієнтами (контактний персонал) [34, с. 38-39].

Подальше вивчення категорійно-понятійного апарату та моделей внутрішнього маркетингу дозволило Ф. Котлеру дійти висновку, що внутрішній маркетинг являє собою

дворівневу систему. Перший її рівень реалізує різні маркетингові функції й представлений службами збуту, реклами, обслуговування покупців, управління товарами/послугами, маркетингових досліджень тощо. Всі ці функції мають бути взаємопов'язані, а виконання їх скоординоване виходячи з інтересів покупців. Другий рівень – інтегрованого маркетингу, тобто прийняття маркетингу іншими відділами компанії які також повинні «мислити з позиції покупця». Грунтуючись на такому баченні Ф. Котлер надає характеристики відділів компаній, орієнтованих на покупців. Також в наукових працях більшості представників Європейської школи маркетингу (Гронроос К., Е. Гаммессон, Войма П., Перваз А., Рафік М., Ахмед П. тощо) чітко відстежуються думки відносно того, що внутрішній маркетинг існує в рамках маркетингу відносин, в якості підходу до управління персоналом [10; 13; 15; 19].

Якщо внутрішній маркетинг розглядати в термінах взаємовідносин, то, як відмічають Войма П. та Гронроос К., його можна сприймати в якості акумулюючого поняття для багатьох внутрішніх видів діяльності на різних рівнях. На думку науковців, внутрішній маркетинг з точки зору відносин – це процес визначення, встановлення, підтримки, розширення і, за необхідності, завершення відносин з персоналом та іншими внутрішніми споживачами на всіх рівнях організації з метою задоволення вимог усіх задіяних сторін, що досягається за допомогою обміну взаємними зобов'язаннями та їх виконанням. Таке визначення підкреслює той факт, що внутрішній маркетинг потрібно розглядати не тільки як сукупність відносин між менеджерами і співробітниками організації, але також і як функцію управління всіма взаємовідносинами, що існують на внутрішньому ринку на всіх рівнях організації [37, с. 1036-1037]. Зрозуміло, що врахувати і виконати всі вимоги персоналу компанія не в змозі, тому основна задача внутрішнього маркетингу полягає в зменшенні ступеню опортунізму персоналу до змін та в поступовій вибудові взаємовигідних партнерських відносин компанії з ним. Відтак, на думку П. Друкера, внутрішній маркетинг повинен бути також спрямований на репутацію компанії-роботодавця для залучення працівників, а також на позицію маркетингу в компанії [21, с. 56].

В цілому ідеї та наукові здобутки представників Американських шкіл маркетингу знайшли подальше відображення в наукових працях С. Дрейк, М. Галмен та С. Робертс, які доповнили теорію внутрішнього маркетингу новим поняттям – бренд. Науковці зазначають, що внутрішній маркетинг має бути направлений передусім на виховання у співробітників любові до бренду своєї компанії, оскільки лише полюбивши власний бренд, вони в свою чергу переконують і клієнтів полюбити його. Використовуючи технології внутрішнього маркетингу топ-менеджмент зможе підвищити ступінь усвідомленої підтримки ідей, цінностей та ініціатив компанії з боку персоналу. За великим рахунком компанія «продас» власному персоналу «обіцянку» свого бренду [30, с. 23-24].

Такої ж думки дотримується і Капферер Ж.-Н., який також пропонує ввести до предмету вивчення внутрішнього маркетингу брендинг. Вчений зазначає, що досвід брендингу в сфері послуг повсюдно пов'язаний з тим, що відбувається в «точці контакту» клієнтів з персоналом фірми. Внутрішній маркетинг, на його думку, власне як і зовнішній, необхідний для такого контракту бренда. Такий контракт містить певні обмеження і перш за все передбачає, що різні функціональні обов'язки в організації повинні бути узгодженими, а відповідальність за гарантії і єдність, які надає бренд, перекладається на менеджмент і персонал, що відіграють суттєву роль у взаємовідносинах з клієнтурою [31, с. 47-49].

Брендинг в сфері послуг тягне за собою подвійне розпізнавання, на корпоративному і на клієнтському рівнях. Персонал компанії повинен розпізнавати цінності бренду, як свої власні, а вся організація повинна «жити брендом», відповідно цінності бренду клієнти будуть сприймати через контакт з персоналом. Цей внутрішній процес, як зазначає Капферер Ж.-Н., надважливий, він надає пояснення і обґрунтовує цінності бренду для

кожної групи співробітників в компанії, а також включає заохочення персоналу, здатні змінити в кращу сторону щоденну його роботу. Відтак обслуговування повинно відповідати бренду, а персонал бути кваліфікованим і компетентним. Обіцянки, надані брендом, дозволяють визначити поведінкові принципи, що дають клієнтам право бути невдоволеними, якщо вони не виконуються [31, с. 53]. Ламбен Ж.-Ж. також відмічає, що внутрішньому маркетингу повинна відводитись важлива роль особливо в діяльності фірм, що працюють в сфері послуг, оскільки від їх обслуговуючого персоналу безпосередньо залежить імідж компанії та імідж торговельної марки [36, с. 262].

Автор прикладної управлінської теорії І. Адізес, відмічає, що діяльність будь-якої компанії пов'язана з виникненням проблем. На його думку процес управління – це взаємодія між людьми. При цьому автор відмічає, що для прийняття якісних рішень необхідно створити в компанії збалансовану і працездатну компліментарну команду управлінців. Тут необхідно врахувати, що в будь-якій команді існують опортунізм до змін, зіткнення інтересів працівників, різні стилі мислення та поведінки, відтак поява конфліктів неминуха. Саме тому автор вважає, що успіх будь-якої системи може бути передбачений за допомогою такого показника, як співвідношення між зовнішнім і внутрішнім маркетингом [23, с. 239]. При цьому, як відмічає автор, зовнішній маркетинг визначається кількістю ресурсів, які організація вкладає в ідентифікацію і задоволення потреб клієнтів. Внутрішній маркетинг визначається кількістю управлінської енергії, необхідної для того, щоб в організації відбулась бажана подія. Зовнішній маркетинг, на його думку, це функція, в тому числі таких змінних, як ринкова сегментація і товарна диференціація. Внутрішній маркетинг – це функція взаємної поваги і довіри. Якщо в організації відсутня взаємна повага або довіра, то витрати енергії на здійснення внутрішнього маркетингу будуть занадто високими. Сутність довіри, як показника, що не можливо піддати якісній і кількісній оцінці, полягає в тому, що, розходячись в деталях, команда єдина в своїх стратегічних інтересах. А повага до чужої думки дозволяє врахувати всі нюанси і прийняти якісне управлінське рішення.

Опрацювання теорії внутрішнього маркетингу представниками Російської наукової школи дозволило адаптувати його інструментарій до діяльності транснаціональних корпорацій, що в свою чергу сприяло доповненню його категорійного апарату такими поняттями як трансфертне ціноутворення на внутрішньокорпоративних ринках, маркетинг осіб (персоналу) та маркетинг ідей. Проаналізувавши результати наукових досліджень представників даної наукової школи ми дійшли висновку, що основна увага науковців сконцентрована на вивченні рівня задоволеності та лояльності персоналу до організації. При цьому слід зауважити, що на перших етапах опрацювання внутрішнього маркетингу (1995-2001pp.) його методи та інструменти, розроблені західними вченими, застосовуються науковцями без врахування особливостей російського ринку. Відповідно, практичне використання результатів наукових досліджень фактично зводиться до розробки програм утримання персоналу в компанії (програм лояльності), при цьому мінімальна увага приділяється питанням задоволеності зовнішнього споживача.

Згодом в наукових дослідженнях російських вчених спостерігається комплексний підхід до вивчення питань теорії та практики внутрішнього маркетингу, що дозволив не лише структурувати, а й доповнити його теорію новими поняттями. Пожвавлення інтересу до теорії внутрішнього маркетингу спостерігається в період 2002-2012 pp., за цей час у вищих навчальних закладах Російської Федерації було захищено 11 дисертацій.

Один із перших науковців, що досліджував питання внутрішнього маркетингу та запропонував авторський підхід до періодизації етапів його еволюції, проф. Ветітньов О.М. відмічає, що дане поняття включає в себе весь комплекс взаємовідносин адміністрації підприємства з персоналом (навчання, мотивацію, просування по службі тощо), направлений на залучення кожного робітника до маркетингової діяльності, що має кінцевою метою забезпечення високої якості обслуговування клієнтів [25, с. 40].

Основна мета, яку переслідує науковець полягає у: виокремленні факторів, що впливають на задоволеність персоналу роботою на даному підприємстві; визначенні напрямків впливу на показники задоволеності персоналу факторів корпоративної культури та соціально-психологічного клімату; оцінці задоволеності клієнтів рівнем і якістю обслуговування персоналом підприємства та вивченні її залежності від показників задоволеності персоналу [26, с. 9].

Заслуговує також на увагу авторський підхід щодо розподілу всього персоналу підприємства на дві групи: функціональний (або контактний) і забезпечуючий (або допоміжний). При цьому, на думку автора, персонал організації одночасно може бути постачальником внутрішніх послуг для одних структурних підрозділів (внутрішніх клієнтів) та споживачем внутрішніх послуг для інших внутрішніх постачальників [26, с. 9-10].

Наумов В.Н., в науковій праці «Організація підприємництва» (2010р.), виділяє декілька підходів до класифікації видів і типів маркетингу, одним із яких в типології маркетингу по відношенню до підприємства автор виокремлює внутрішній маркетинг, функції якого орієнтовані на встановлення взаємодії між підрозділами всередині підприємства. Автор головною задачею внутрішнього маркетингу вбачає створення умов і атмосфери взаєморозуміння між співробітниками у відношенні орієнтації на кінцевий результат [38, с. 188]. В крупних вертикально інтегрованих системах внутрішній маркетинг, на думку автора, визначає номенклатуру виробів, що передаються від одного бізнес-підрозділу іншому, трансфертні ціни на них, внутрішньофірмові комунікації. При цьому обмін внутрішніми трансакціями відбувається на ринкових умовах, коли підрозділ-постачальник конкурує з зовнішніми незалежними постачальниками для задоволення потреб підрозділу-споживача. Іншою важливою задачею внутрішнього маркетингу є організація інтрапідприємства, під яким автор розуміє розвиток підприємства всередині підприємства. Метою інтрапідприємства є підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок: розвитку творчого потенціалу персоналу і створення умов для його реалізації; максимального повного використання внутрішніх матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства; мотивації персоналу до генерації і розробки ідей, нових підходів в процесі виконання своїх службових обов'язків; швидкого впровадження інновацій і випередження інноваційних дій конкурентів. В цьому аспекті внутрішній маркетинг відповідає за створення умов розвитку і реалізації підприємницьких ідей та інтрапідприємства в цілому [38, с. 188-189].

Представником Української школи маркетингу, що став піонером у вивченні питань та проблем теорії внутрішнього маркетингу був проф. А.В. Войчак. Науковець ще в середині 1990-х рр. приділив особливу увагу концепції холістичного маркетингу взагалі, та питанням внутрішнього маркетингу зокрема. Авторське бачення сутності даного поняття науковець представив крізь призму управлінської концепції, запропонувавши в 1994р. розглядати його як внутрішньофірмовий (управлінський) маркетинг, що передбачає розповсюдження маркетингових принципів і методів на всі рівні управління фірмою. Такий підхід використовується для характеристики заходів, які проводяться для посилення мотивації персоналу шляхом встановлення ефективного внутрішнього зв'язку між баченням, місією, цілями і стратегічним курсом фірми [27, с. 7].

В науковій праці «Маркетинговий менеджмент», що датована 2009р., автор наводить процес внутрішнього маркетингового менеджменту, для ефективною реалізації якого було запропоновано одинадцять видів діяльності та відповідних програм. Також вчений запропонував авторську класифікацію концепції внутрішнього маркетингу залежно від внутрішнього ринку підприємства, приділяючи при цьому значну увагу дослідженням структури та ролі внутрішніх комунікацій [28, с. 285].

Не менш значущим в розвитку теорії внутрішнього маркетингу є вклад Н.В. Куденко, яка характеризує внутрішній маркетинг з погляду його стратегічної цінності для

підприємства. На її думку, об'єктом дослідження внутрішнього маркетингу є персонал в процесі реалізації маркетингової стратегії як «внутрішній ринок підприємства» [35, с. 492].

Куденко Н.В. у своїх наукових дослідженнях доходить висновку, що внутрішній маркетинг має схожі риси з постулатами теорії управління персоналом в розрізі стратегічного ділового партнерства з метою забезпечення конкурентних переваг підприємству. Відтак науковець вважає, що для досягнення стратегічної мети внутрішнього маркетингу необхідними умовами є виховання власного персоналу, перепрофілювання та залучення персоналу зі сторони [35, с. 492].

Решетнікова І.Л. (2013р.) в своїх наукових дослідженнях приділяє значну увагу науковим поглядам представників Північної (Скандинавської) школи маркетингу, вважаючи їх домінуючими в практиці реалізації внутрішнього маркетингу вітчизняними підприємствами. З цього приводу науковець відмічає, що запропонований представниками даної наукової школи підхід, щодо тлумачення внутрішнього маркетингу, асоціюється виключно із зусиллями спрямованими на контактний персонал, що безпосередньо передає товар/послугу споживачеві, і, в цьому сенсі, сфера інтересів внутрішнього маркетингу тісно перетинається зі сферою інтересів HR – менеджменту підприємства [40, с. 84-85]. Також автор особливу увагу зосереджує на обґрунтуванні доцільності розширення традиційного комплексу маркетингу «4P» трьома додатковими складовими за допомогою яких також можна впливати на споживача (Personnel, Process, Physicalevidence), що є особливо актуальним для підприємств сфери послуг і підприємств інноваційних галузей (інформаційних технологій), де кінцевий продукт багато в чому залежить від інтелектуального потенціалу персоналу [40, с. 85-86].

Аналіз сучасного доробку вітчизняних та російських вчених дає можливість зробити висновок, що їх наукові погляди здебільшого ґрунтуються на гіпотезах і моделях представників Американської та Європейської шкіл маркетингу послуг, віддаючи перевагу таким інструментам внутрішнього маркетингу як мотивація, делегування повноважень, клієнтоорієнтованість, якість обслуговування, встановлення внутрішнього зв'язку задля реалізації стратегії та управління змінами на підприємствах сфери послуг.

На нашу думку, за інших різних підходів і поглядів, у широкому розумінні сутність внутрішнього маркетингу розкривається крізь призму філософії відношення до персоналу підприємства, як до специфічного ресурсу. Основна ідея внутрішнього маркетингу полягає у відображенні сучасних потреб встановлення й удосконалення відносин в системі «акціонер – топ-менеджер – персонал – споживач» та зміну відносин на внутрішньому ринку.

Внутрішньому маркетингу, як і традиційному (зовнішньому), також притаманні принципи, що являють собою засади, положення та вимоги, які знаходяться в основі та розкривають його сутність і значення. На нашу думку, сутність внутрішнього маркетингу полягає в одночасній орієнтації на внутрішній ринок та внутрішніх (персонал) і зовнішніх (клієнти та інші стейкхолдери) споживачів.

У відповідності до сутності внутрішнього маркетингу необхідно виділити основні його принципи. На думку Баллантайна Д. до основних принципів внутрішнього маркетингу слід віднести: орієнтацію на задоволення потреб персоналу; мотивацію всього персоналу компанії на задоволення потреб зовнішніх споживачів; використання методів традиційного маркетингу всередині організації; міжфункціональну співпрацю всіх підрозділів, активну взаємодію персоналу з менеджерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами; готовність до змін [3, с. 45].

На нашу думку, основними принципами внутрішнього маркетингу сучасних підприємств сфери послуг можна назвати:

- створення і пропонування таких послуг, що потрібні споживачу (зовнішньому і внутрішньому) і максимально задовольнятимуть його потреби та побажання;
- вихід на ринок не просто з пропонуванням переліку послуг, а з належним рівнем

- обслуговування клієнтів і додаткового сервісу;
- налагодження ефективної співпраці з персоналом підприємства, як з бізнес-партнерами та пропонування йому належних умов, мотивації та оплати праці в обмін на професійні та особистісні якості й творчі здібності задля досягнення корпоративної мети діяльності підприємства;
- застосування тактики і стратегії активної адаптації пропонування послуг до потреб та цінностей індивідуального споживача і до вимог ринку, з одночасним впливом на нього;
- забезпечення відповідності очікуваного результату від придбання послуг споживачем та наданим виробником обіцянок, формування лояльного ставлення персоналу і споживачів до компанії та її бренду (рис. 2.19).

Узагальнюючи теоретичні підходи закордонних і вітчизняних вчених, пропонується наступне визначення: «внутрішній маркетинг – це діяльність, спрямована на побудову взаємовигідних партнерських відносин в ланцюжку учасників створення цінності «акціонер – топ-менеджер – персонал – клієнт» з метою якісного задоволення запитів, потреб і попиту споживачів (внутрішніх і зовнішніх) та досягнення підприємством комерційного успіху й соціального ефекту».

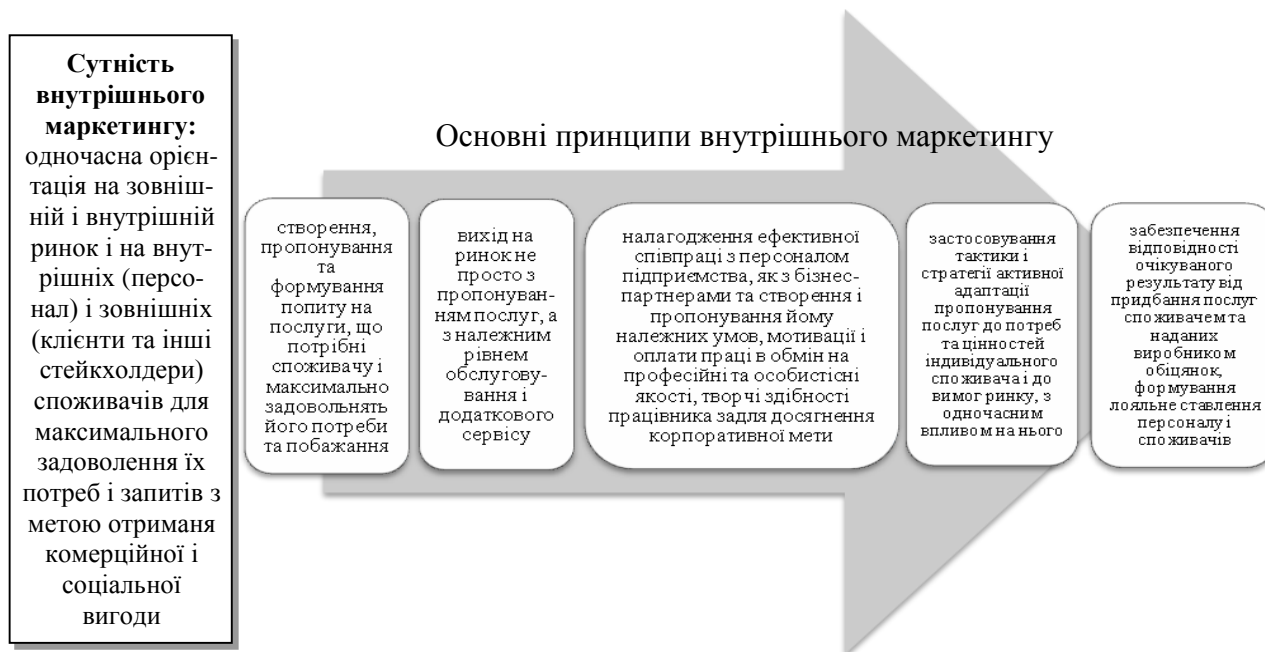


Рис. 2.19. Сутність та основні принципи внутрішнього маркетингу
[Джерело: авторська розробка]

Дане формулювання корелює з концептуальними положеннями і поглядами вітчизняних та закордонних науковців і в певній мірі розширює й доповнює їх.

Отже, проаналізувавши різні наукові погляди і підходи до визначення сутності дефініції «внутрішній маркетинг» та розглянувши основні базові постулати його теорії можна виокремити декілька основних етапів еволюції його становлення і розвитку.

Представники Британської школи маркетингу Рафік М. та Ахмед П.К. виокремлюють три напрямки/фази розвитку теорії внутрішнього маркетингу:

- I. Мотивація і задоволення персоналу;
- II. Орієнтація на споживача;
- III. Реалізація стратегії і управління змінами [1, с. 5-6].

Гунаріс С. також виокремлює три основні підходи в періодизації етапів еволюції теорії внутрішнього маркетингу:

- 1) поведінково-інструментальний підхід;
- 2) механістичний підхід;
- 3) холістичний підхід [8, с. 436].

Дещо інше бачення трансформації теорії внутрішнього маркетингу пропонують Хулей Г., Сондерс Дж. та Пірсі Н., які виділяють п'ять етапів:

1. Концентрація на розвитку і реалізації високих стандартів якості обслуговування клієнтів;
2. Розробка програми внутрішніх комунікацій для надання співробітникам інформації та забезпечення їх підтримки;
3. Надання продуктів і послуг споживачам всередині організації;
4. Розробка інструментів залучення і мотивації персоналу;
5. Використання підходу до управління впровадженням інновацій в середині організації, механізму ефективного реалізації стратегій чи досягнення ринкових цілей компанії [42, с. 204].

Російські вчені Неганов С.О. та Неганова І.С., наводять дещо схожу з запропонованою Рафіком М. і Ахмедом П.К. класифікацію, виділяючи також три фази розвитку теорії внутрішнього маркетингу, розглядаючи його як:

1. Систему взаємовідносин організації з персоналом;
2. Як внутрішньофірмову філософію ринкової орієнтації;
3. Спосіб практичної реалізації нової стратегії організації (чи корегування існуючої) [39, с. 230].

Російські науковці Ветітньов О.М. та Гузева О.В. виділяють три основні етапи розвитку теорії внутрішнього маркетингу. На першому етапі (1970-1980 рр.) значна увага дослідників була сфокусована на турботі про персонал та його задоволеності роботою, оскільки працівник розглядався як внутрішній споживач. Саме тому внутрішній маркетинг розуміли як залучення, навчання, мотивування і утримання кваліфікованого персоналу за допомогою створення таких робочих умов, які повною мірою задовольняли б його потреби.

Розвиток другого етапу еволюції теорії внутрішнього маркетингу пов'язаний з науковим доробком представників Скандинавської наукової школи маркетингу послуг, зокрема з К. Гронроосом та Е. Гаммессоном (1980-1990рр.). Дослідники детально вивчили наукові підходи колег з Американських наукових шкіл щодо питань внутрішнього маркетингу і дійшли висновку, що персонал, який безпосередньо контактує зі споживачами, має бути не лише мотивований працювати краще, а в першу чергу він повинен бути орієнтований на продажі. Науковці також довели, що якісне обслуговування і ефективний сервіс залежить від чіткої координації між контактним й підтримуючим персоналом. У цей період відбувається фокусування уваги на створенні клієнтоорієнтованості персоналу через процес впливу більше ніж через його задоволення і мотивацію.

В основі третього етапу розвитку теорії внутрішнього маркетингу (1990-2000рр.) знаходиться усвідомлення його особливої ролі як технології управління персоналом для досягнення цілей підприємства. Отже, внутрішній маркетинг розглядається як процес, за допомогою якого персонал дізнається про місію, цілі й задачі підприємства, розпізнає не лише цінності маркетингових програм, а в першу чергу отримує інформацію про свою участь в них. Таким чином, внутрішній маркетинг стає міжфункціональним об'єднуючим механізмом всередині підприємства, що відіграє головну роль в об'єднанні маркетингових і кадрових функцій, в результаті чого персонал стає ресурсом для маркетингових функцій [26, с. 43].

Четвертий етап (2000–2010 рр.) характеризується розширенням теорії внутрішнього маркетингу новим понятійно-категорійним апаратом. На цьому етапі науковці сходяться в баченні внутрішнього маркетингу як системи заходів і методів інтеграції працівників з метою ефективного реалізації корпоративної та функціональних стратегій. Внутрішній

маркетинг розглядається як: сконцентрований на розвитку та реалізації високих стандартів якості обслуговування та задоволення клієнтів; стосується, в першу чергу, програм внутрішньої комунікації для забезпечення співробітників інформацією та завоювання їх підтримки; застосовується в якості систематичного підходу до управління прийняттям інновацій всередині організації; стосується стратегії впровадження маркетингових планів. Головною задачею внутрішнього маркетингу є створення умов і атмосфери взаєморозуміння між співробітниками у відношенні орієнтації на кінцевий результат.

Динамічний розвиток ринку послуг, їх різноманітність і застосування при їх створенні та споживанні сучасних технічних засобів потребують адаптації теорії внутрішнього маркетингу до реалій сьогодення. Відтак, на п'ятому етапі (2010р. – по теперішній час) внутрішній маркетинг доцільно розглядати як систему партнерських відносин та інтегровану функцію управління у ланцюжку учасників створення цінності «акціонер – топ-менеджер – менеджер – персонал – контактний персонал – споживач». Внутрішньому маркетингу відводиться важлива роль, оскільки безпосередньо від скоординованих та узгоджених дій менеджерів і контактного персоналу залежить імідж та репутація компанії, імідж торговельної марки, комерційний успіх та соціальний ефект діяльності підприємства на конкурентному ринку. Внутрішній маркетинг також стає необхідним при формуванні бренду компанії та лояльності споживачів (внутрішніх і зовнішніх) до нього. Відтак, відповідальність за гарантії, очікування і єдність, які надає бренд, перекладаються на менеджмент і персонал, що відіграє суттєву роль у взаємовідносинах з клієнтурою.

Узагальнюючи існуючі підходи до визначення сутності дефініції «внутрішній маркетинг», ми дійшли висновку, що це комплексний підхід у формуванні, представленні та обміні інформацією між робітником та організацією, який дозволяє визначити і відстежити збіг інтересів компанії з потребами її співробітників, що сприяє досягненню її місії і цілей. Згідно з цією концепцією кожний співробітник організації є внутрішнім споживачем, на задоволення інтересів якого повинна орієнтуватися організація, а виконання, на відповідному професійному рівні, працівником своїх посадових обов'язків забезпечить компанії ефективне функціонування і отримання прибутку.

Отже, внутрішній маркетинг, як система відносин з персоналом щодо підвищення комунікаційної складової, якості товарів/послуг і обслуговування дозволить підприємству: забезпечити зовнішньому (цільовому) споживачу найбільш легкий і зручний доступ до виробника товарів/послуг за рахунок реалізації ефективної комунікативної політики; залучати весь колектив до обговорення планових показників, в т.ч. маркетингових, управління підприємством, підвищення індивідуальної відповідальності працівника; встановлювати і постійно підтримувати зворотній зв'язок в системі відносин «співробітник – керівник – мета» з метою з'ясування настроїв, турбот, потреб членів трудового колективу; розробити і реалізувати стратегію збуту товарів/послуг комплексно, в поєднанні з іншими стратегіями маркетинг-мікс; вирішити задачу оптимізації організаційної структури та удосконалення корпоративної культури підприємства тощо.

Досліджені нами етапи еволюції теорії внутрішнього маркетингу дали можливість представити внутрішній маркетинг як процес, в якому якість кінцевого результату залежить від якості виконання різних видів операцій в ланцюжку взаємодії виконавців створення споживчої цінності. Таким чином, кінцевою стратегічною метою внутрішнього маркетингу є прибуткові зовнішні відносини, які власне і створюють стратегічне підґрунтя внутрішнього маркетингу.

Незважаючи на те, що в наукових працях вітчизняних і зарубіжних економістів різновекторно розглянуто теоретико-методичні аспекти внутрішнього маркетингу, потребує подальшого поглибленого вивчення проблема комплексного підходу до формування системи критеріїв оцінювання ефективності роботи контактного персоналу підприємства (оцінювання компетенцій фахівців, їх соціально-психологічних якостей, системи

внутрішньоорганізаційної поведінки та інформаційних потоків, корпоративної культури тощо).

Література

1. Ahmed P.K.Rafiq M. Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management / Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq – Butterworth-Heinemann. – 2002, pp.5-43
2. Ahmed P.K. Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies / Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, Norizan M. Saad // European Journal of Marketing. – 2003. – vol.37. no. 9. – pp. 1221-1241.
3. Ballantyne D. The strengths and weaknesses of internal marketing, in Varey R.J., Lewis B.R. (Eds.), Internal Marketing: Directions for Management, Routledge, 2000 – pp.43-60
4. Berry L. Services Marketing Starts From Within / L. Berry, A. Parasuraman // MarketingManagement. – 1992. – pp. 25-34.
5. Berry L.L. Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response / L.L. Berry, J.S. Hensel, M.C. Burke – Journal of Retailing. – 1976. - №52(3). – pp. 3-14
6. Berry L.L. The employee ascustomer // Journal of Retail Banking. –1981. – 3(1). – pp. 33-40
7. Flipo J.P. Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies // Journal of European Marketing. – 1986. – Vol. 20. – №8. – pp. 5-14
8. Gounaris S. Measuring internal market orientation in services: some empirical evidence // Journal of Business Research, 2006. – vol. 59.– №4. – pp. 432-448
9. Gronroos C. Service Management and Marketing: managing the moment of truth in service competition. – Lexington, MA: LexingtonBooks, 1990
10. Grönroos C. Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory / C. Grönroos, J.H. Donnelly, W.E. George. – Marketing of Services. – Chicago, 1981. – pp. 236-243
11. Gronroos C. Internal Marketing – Theory and Practice // T.M. Bloch (Ed) Services Marketing in Changed Environment. American Marketing Association, Chicago, 1985. - pp. 41-47
12. Gummesson E. Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer / Evert Gummesson // European Journal of Marketing. – 1991. – Vol. 25, No. 2. – pp. 60-75.
13. Gummesson E. Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R. – Malmö: Liber-Hermods, 1995
14. Lings I.N. Balancing Internal and External Market Orientations / Ian N. Lings // Journal of Marketing Management. – 1999. - №15. - pp. 239-263
15. Pervaz A. Internal marketing: Tolsand Concepts for Customer-Focused Management / A. Pervaz, M. Rafiq // ButterworthHeinemann. Oxford. – 2002., p.45
16. Peter F. Drucker. The Practice of Management. - London, 1954. - p. 42.
17. Piercy N., Morgan N. Internal Marketing the Missing Half of the Marketing Programme // LongRangePlanning. - 1991. - Vol.24. - №2. - pp. 82-93
18. Rafiq M. Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension / M. Rafiq, K. PervaizAhmed // JournalofServicesMarketing – 2000. – vol. 14. – №6. – pp. 449-462.
19. Rafiq, M. andAhmed, P.K. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing gand human resource management. Journal of Marketing Management, Vol. 9 No. 3, 1993, July, p. 219
20. Sasser W.E., Arbeit S.F. Selling job sin the service sector. – BusinessHorizonsJune, 1976., p. 61
21. Usly C. Peter Drucker on marketing: an exploration of five tenets / CanUsly, Robert E. Morgan, Jagdish N. Sheth // Journal of the Academy Marketing Science. – 2009. – pp. 47 – 60.
22. Varey R.J. A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage / Richard J. Varey // JournalofMarketingManagement. – 1995. - №11. - pp. 41-54.
23. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личнойжизни / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368с.
24. Брун М. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента / М. Брун. [Текст] // Проблемытеории и практики управления. – 1996. – №6. – С. 66-71
25. Ветитнев А.М. Современная концепция маркетинга санаторно-курортных услуг [Текст] / Ветитнев А.М. // Менеджер здравоохранения. - 2005. - №3. - С.35-44

26. Ветитнев А.М. Внутренний маркетинг как инструмент управления санаторно-курортной организацией [Текст] / Ветитнев А.М., Гузева А.В. // Курортные ведомости. – 2004. – №3. – С.8-11
27. Войчак А.В. Система і характеристики сучасного маркетингу / А.В. Войчак, А.Ф. Павленко – К.: КДЕУ, 1994. – 16 с.
28. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник / А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2009. – 328 с.
29. Гронроос К. Маркетинг отношений в сфере услуг: маркетинг и поведение организации / К. Гронроос. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.webstarstudio.com/marketing/articles/art23.htm>
30. Дрейк С. Зажигай! Внутренний маркетинг для воодушевления сотрудников и привлечения клиентов / С. Дрейк, М. Галмен, С. Робертс; пер. с англ. Д.А. Куликова; науч. ред. Н.Л. Захаров, В.П. Каменская. – М.: Вершина, 2006. – 320с.
31. Капферер Жан-Ноэль. Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Жан-Ноэль Капферер; пер. с англ. Е.В. Виноградовой; под. общ. ред. В.Н. Домнина. - Москва: Вершина, 2007. - 448 с.
32. Котлер Ф. Маркетинг: Гостеприимство, туризм: Учебник: пер. с англ. / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; ред. Р. Б. Ноздрева. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 787 с.
33. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Филип Котлер – СПб.: Питер, 2004. – 496 с.
34. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Вид-во «Хімджест», 2008. – 720 с.
35. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2012. – 523с.
36. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. / Ж.-Ж. Ламбен. Учебник. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
37. Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200с.
38. Наумов В.Н. Организация предпринимательства: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2010. – 384с.
39. Неганов С.А., Неганова И.С. Внутренний маркетинг как инструмент построения партнерских отношений в организации // Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимоотношения: доклады участников Сети мастерства [текст] / Гос. ун-т ВШЭ. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ. – 2008. – 294с.
40. Решетнікова І.Л. Внутрішній маркетинг: сутність та сфери застосування / Інноваційні напрямки розвитку маркетингу: теорія і практика: тези доповідей // Матеріали III Міжнар. наук-практ. конф., 28-29 березня 2013р. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. - 128 с. – С. 84-87
41. Управление взаимоотношениями с клиентами: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2009. – 192с.
42. Хулей Г, Сондерс Дж., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 324с.

Особливості формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства

Сучасна практика виробничо-комерційної діяльності підприємств в умовах ринкової економіки дозволяє відзначити, що підґрунтям підвищення їх конкурентоспроможності та результативності є маркетингова діяльність. Наявність ефективної маркетингової стратегії розвитку підприємства в складних економічних умовах України є необхідною умовою його виживання в довгостроковій перспективі, що обумовило активізацію інтересу до її формування та реалізації.

Науковий доробок провідних закордонних (Ж.-Ж. Ламбена, Ф. Котлера, І. Ансоффа, А.А. Томпсона, К.Р. Ендрюса, Б. Карлофа, М. Портера) та вітчизняних (А.Ф. Павленко, Н.В.

Куденко, І.Л. Решетнікової, Л.В. Балабанової, А.В. Федорченко та ін.) вчених доводить, що орієнтація лише на досягнення короткострокових цілей сьогодні вже не створює достатнього підґрунтя для забезпечення позитивної траєкторії розвитку підприємств, що зумовлює виключну увагу до формування їх маркетингової стратегії. При цьому формування останньої залежить від контекстуальних факторів, таких як сфера діяльності, тип товару, що виробляється, стадія його життєвого циклу, розмір ринку тощо. Не зважаючи на певні галузеві особливості функціонування підприємств, необхідним залишається вдосконалення теоретичного базису формування їх маркетингової стратегії в сучасних бізнес умовах.

Передумовою дослідження економічної сутності та теоретичного змісту маркетингових стратегій є еволюція поглядів на місце і роль маркетингу в діяльності підприємств, що продукує трансформаційні зміни їх функціональних моделей (табл. 2.17).

Виробнича модель підприємства ґрунтувалася на його внутрішній орієнтації. Маркетингова діяльність зводилася до епізодичного коригування виробництва і збуту відповідно до змін ринкової ситуації. З огляду на це, система управління будувалася на підставі наявного ресурсного базису та існуючих потреб.


Досягнення цілей діяльності суб'єкта господарювання відбувалося шляхом координації окремих внутрішніх функцій і бізнес-процесів у напрямку їх оптимізації задля досягнення максимальної ефективності й задоволення його власних потреб. Такий підхід у маркетингу описується принципом: «Продавати те, що виробляється підприємством», тобто фактично нав'язувати виготовлений товар споживачеві із застосуванням агресивних засобів його просування на цільовий ринок [25, с. 375].

Підвищення конкуренції на ринку позначилося на зростанні ролі маркетингу у забезпеченні результативності діяльності підприємства. Необхідність ефективного пристосування до умов ринку трансформувала виробничу модель у ринково-орієнтовану, в якій управління підприємством здійснювалося на підставі діагностики умов та можливостей навколишнього бізнес-середовища. В маркетингу вона описується принципом: «Виробляти і пропонувати те, що задовольняє потреби ринку» [25, с. 376]. Маркетинг поступово перетворювався у активний комплексний засіб розв'язання довгострокових проблем функціонування підприємства.

Таким чином, розвиток підприємств супроводжувався трансформацією маркетингу з рівноправних функцій управління взаємодією підприємства та ринку до маркетингового управління підприємством у цілому. Вищезазначене сприяло функціональній інтеграції маркетингу та менеджменту й перетворенню маркетинг-менеджменту на самостійну управлінську концепцію.

Таблиця 2.17

Трансформація функціональних моделей підприємств в залежності від сутності, ролі та значення маркетингу (*систематизовано автором*)

Назва моделі та її цільові параметри	Графічне відображення моделі
<i>Виробнича модель</i> – основна ціль максимізація обсягів виробництва продукції. Маркетинг при цьому виконує одну з рівнозначних функцій в діяльності підприємства	$P = \frac{\Pi}{C\Pi}$
<i>Ринково-орієнтована модель</i> – основна ціль ефективне пристосування до умов ринку. Маркетинг поступово набуває статусу однієї з найбільш важливих функцій діяльності підприємства	$P_{\Pi} = \frac{\Pi}{D\Pi} = 20\%$
<i>Маркетингова модель</i> – основна ціль створення та функціонування підприємства задоволення вимог ринку та споживачів. При цьому маркетинг виступає найважливішою функцією по встановленню зв'язків зі споживачами	$P_{\Pi} = \frac{P}{1+P}$
<i>Споживацька модель</i> – забезпечення результативності діяльності підприємства за рахунок максимально повного задоволення вимог споживачів. Маркетинг при цьому виступає головною функцією діяльності підприємства	$0,2 = \frac{P}{1+P}$
<i>Компромісна модель</i> – основна ціль задоволення вимог споживачів відповідно до можливостей підприємства. Маркетинг набуває статусу інтегруючої функції для усієї діяльності підприємства	

Погляди на змістовне наповнення маркетинг-менеджменту провідних науковців систематизовано у табл. 2.18.

Систематизація підходів до змістовного наповнення маркетинг-менеджменту (узагальнено автором)

Автор	Сутність підходу
Котлер Ф. [10]	Маркетинг-менеджмент – процес, який включає аналіз, планування, реалізацію і контроль за виконанням програм, націлених на створення, утримання та розширення вигідних відносин з цільовими покупцями для досягнення цілей організації
Дойль П. [8]	Маркетинг-менеджмент – діяльність по виявленню цільових ринків, вивченню потреб споживачів на цих ринках, розробці товарів, встановленню цін на них, вибору засобі просування та розподілу з метою обміну
Ассель Г. [1]	Маркетинг-менеджмент – це механізм, завдяки якому маркетингова організація взаємодіє зі споживачами. Загальна задача маркетинг-менеджменту постає в організації, саме розробці планів і стратегій маркетингу як для нових, так і для існуючих товарів
Войчак А.В. [5, с. 9]	Концепції маркетингового менеджменту – це системи науково обґрунтованих уявлень про закономірності виробничо-збутової діяльності та процеси управління нею на підприємствах із акцентом на зовнішню орієнтацію
Балабанова Л.В. [3]	Суть маркетингового менеджменту полягає у здійсненні аналізу, планування, впровадження в життя і контролю за проведенням певних заходів, здійснення яких спрямовано на встановлення і підтримку взаємовигідних ринкових операцій для досягнення поставлених цілей підприємства
Гриньов А.В. [7, с. 378]	Маркетинг-менеджмент – концепція управління підприємством, яка: концентрує увагу на задоволенні потреб цільових споживачів шляхом створення максимальної споживчої цінності; адекватно реагує та адаптується на зміни зовнішнього середовища, своєчасно вносить корективи в маркетингову стратегію; дозволяє зберігати ринкову орієнтацію та утримувати конкурентні переваги; надає можливість підприємству виживати, розвиватися в стратегічній перспективі та досягати при цьому намічених цілей
Федорченко А.В. [25, с. 378]	Акценти уваги маркетинг-менеджменту підприємства переносяться з управління окремими бізнес-процесами чи інструментами комплексу маркетингу, зорієнтованими на прибутковість у короткостроковій перспективі (наприклад, разове стимулювання збуту, мінімальні зміни в упаковці, рекламна підтримка) у бік клієнт-орієнтованості усієї діяльності підприємства (наприклад, реальне поліпшення якості товару, її функціональних можливостей або вигоди для споживача)

У 60-х роках ХХ ст. сформувався та виокремився напрямок дослідження поведінки споживачів, фундаторами якого є Дж. Ейнджел, Д. Коллат, Р. Блекуелл. Перетворення споживача на ключову фігуру ринкових відносин продукувало формування споживацької моделі підприємства. У цьому контексті визначальними є слова П. Друкера, який вважав, що «мета маркетингу - зробити зусилля по збуту непотрібними. Його мета - так добре пізнати та зрозуміти клієнта, що товар і послуга будуть точно підходити останньому і продаватимуть себе самі» [9]. А.В. Федорченко та О.О. Таран наголошують, що клієнтоорієнтованість сьогодні виступає не лише засобом отримання стійких конкурентних переваг, а й має вагомий соціально-економічний ефект, оскільки безпосередньо впливає на підвищення рівня якості життя суспільства в цілому завдяки більш повному задоволенню потреб споживачів [25, с. 374].

Еволюція ролі та місця маркетингу у діяльності підприємства супроводжувалася зміною цільових орієнтирів маркетингового менеджменту (рис. 2.20).

Як зазначають А.Ф. Павленко та В.П. Пилипчук, існуюча сьогодні система маркетинг-менеджменту пройшла сторічний шлях свого розвитку, в ході якого не тільки форми, але й методи управління піддавалися і піддаються глибоким змінам. Це зумовлено тим, що постійна трансформація управління системами господарювання визначається вимогами ринку і внутрішньою логікою розвитку бізнесу, необхідністю визначення стратегічних напрямків діяльності [16, с. 337].

Період часу	Цільові орієнтири	Основні функції маркетингу
Перша половина XX ст.	Маркетинговий менеджмент як система управління попитом	Допоміжний характер функцій маркетингу, орієнтований на виробництво та збут товарів
Друга половина XX ст.	Маркетинговий менеджмент як управління маркетинговою функцією	Доповнення традиційних елементів маркетингу маркетинговим інструментарієм планування, організації, аналізу та контролю
Початок XXI ст.	Маркетинговий менеджмент як система управління усією діяльністю підприємства, що заснована на маркетинговій філософії ведення бізнесу	Орієнтація на формування стійких конкурентних переваг, реалізація маркетингових інновацій, максимально повне задоволення вимог споживачів, формування усвідомленого маркетингу

Рис. 2.20. Еволюція змістовного наповнення маркетингового менеджменту (сформовано автором на основі [25, с. 376-378; 5, с. 9])

Базовими постулатами сучасної концепції маркетинг-менеджменту є: орієнтація на споживчі потреби; розповсюдження філософії маркетингу, маркетингових принципів і переконань на всі рівні ієрархії управління підприємством; розуміння і прийняття маркетингу як основи діяльності підприємства всіма його співробітниками; інтеграція всіх функцій бізнесу в єдиний, сфокусований на споживачеві процес; широке розповсюдження маркетингової інформації серед усіх підрозділів і працівників підприємства; удосконалення маркетингового планування у напрямку забезпечення ціннісної значущості для споживача з урахуванням соціальних аспектів діяльності підприємства [25, 3].

Відтак, основним елементом маркетинг-менеджменту є розробка системи стратегій підприємства, при цьому маркетингова стратегія набуває статусу пріоритетної в системі стратегій підприємства та повинна органічно поєднуватися із загальнокорпоративною стратегією.

Для ідентифікації місця маркетингової стратегії розвитку у піраміді стратегій необхідно конкретизувати роль маркетингу в управлінні підприємством. Узагальнення наукових поглядів дозволяє відзначити, що на сьогодні поширеним є дуалістичний підхід до вирішення цієї проблеми: маркетинг розглядається як система та як підсистема управління організацією.

І.Л. Решетнікова, характеризуючи маркетинг як систему, відносить її до розряду кібернетичної, що характеризується великими розмірами, складністю, динамічністю, імовірнісним характером та гомеостатичною природою [18, с. 9]. З іншої точки зору, маркетингове управління розглядається як підсистема управління підприємством [20, 2, 15, 23, 24].

Деталізація визначення маркетингу, як системи та підсистеми управління підприємством дозволяє автору констатувати правомірність використання обох підходів.

Маркетинг, як підсистема управління організацією, орієнтована на забезпечення реалізації маркетингових цілей вищого порядку за рахунок використання стратегій

маркетинг-мікс. Запропонований підхід до формування піраміди стратегій підприємства цілком відповідає сучасній тенденції зниження функціональної ролі відділу маркетингу та залучення до стратегічного маркетингового управління керівників всіх структурних підрозділів.

За результатами досліджень Н.В. Куденко встановлено, що стратегія виступає координуючим та об'єднуючим фактором між цілями та ресурсами підприємства [12, с. 10-11]. В цьому контексті основне призначення маркетингової стратегії розвитку полягає в взаємоузгодженні маркетингових цілей з виробничими можливостями та ресурсним базисом підприємства.

Передумовою забезпечення цієї відповідності є маркетингова інтеграція функціональних напрямів діяльності, в рамках якої розробляються функціональні стратегії в галузі фінансів, кадрів, виробництва тощо.

Як наголошує А.В. Федорченко, саме інтегруюча роль маркетингу забезпечує, з одного боку, емерджентність системи управління підприємством (у контексті розвитку мікросередовища організації, як системи), а з іншого – стабільність розвитку в умовах ринкової невизначеності (у взаємозв'язках із суб'єктами та силами зовнішнього середовища) [26, с. 364].

Саме маркетингова інтеграція функціональних сфер та бізнес-процесів діяльності підприємства дозволяє оптимізувати витрати та підвищити рівень його конкурентоспроможності [13]. Відповідно до визначеного місця маркетингової стратегії розвитку підприємства у реалізації загальнокорпоративної стратегії, встановлено, що відділ маркетингу є лише окремим елементом керуючої системи управління, а в цілому керуюча система включає корпоративних керівників, керівників підприємства, керівників стратегічних бізнес-одиниць та інших функціональних керівників (рис. 2.21).

Основною функцією керуючої системи є розроблення та найбільш ефективна реалізація маркетингової стратегії, що забезпечує перманентний розвиток організації у довгостроковому періоді шляхом задоволення потреб споживачів.

Традиційно «входи» у запропонованій схемі представлено інформацією та матеріальними і нематеріальними ресурсами, які створюють базис трансформації отриманої інформації у дії маркетингу. Сформована схема управління розвитком підприємств на засадах маркетингу ґрунтується на загальноновизначених позиціях: інформація, що надходить з зовнішнього середовища, сприймається керуючою підсистемою (суб'єктами управління), переробляється відповідно до конкретної мети управління і у вигляді керуючих дій передається на об'єкт управління маркетингом [18, с. 14].

Отже, ядром системи управління розвитком підприємства за засадах маркетингу є його інформаційно-аналітичний базис та стратегічний актив.

Вимоги до першого зростають у зв'язку з підвищенням рівня невизначеності зовнішнього середовища та необхідністю реалізації заходів проактивного характеру. А.В. Федорченко також наголошує, що саме формування комплексного інформаційного базису на системній основі є передумовою формування стійких конкурентних переваг [26, с. 366]. При цьому він акцентує увагу на необхідності застосування широкого спектру інструментарію формування інформаційного базису: маркетингові інформаційні системи (МІС), системи підтримки прийняття рішень (СППР), CRM-системи; системи моніторингу оточуючого бізнес-середовища; бенчмаркінг [26, с. 369].

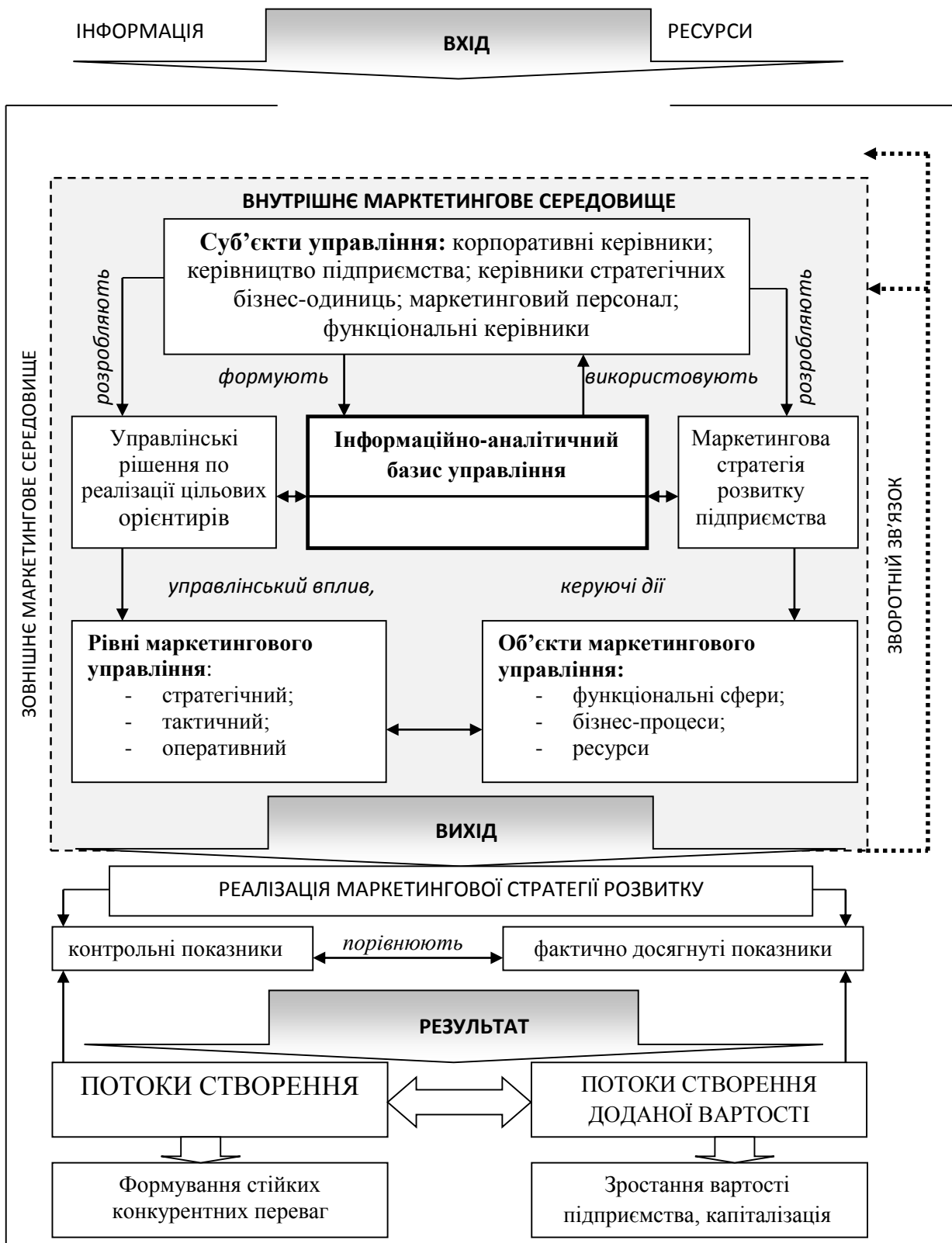


Рис. 2.21. Структурно-логічна схема управління розвитком підприємства на засадах маркетингу (розроблено автором)

Генерування інформації з зовнішнього середовища дозволяє підприємству сфокусуватися на поведінці й потребах споживачів та, відповідно, на власних можливостях щодо їх задоволення.

Це передбачає формування стратегічного активу, складовими якого виступають ключові компетенції та компетентності. Саме вони генерують можливості щодо забезпечення унікальної комбінації ресурсів для найбільш повного задоволення потреб споживачів та забезпечують маркетингову інтеграцію функціональних сфер та бізнес-процесів підприємства.

В контексті сформованої маркетингової стратегії розвитку розробляються управлінські рішення, що реалізуються за рахунок управлінських впливів та керуючих дій. Керована система маркетингового управління (об'єкт управління) на мікрорівні у спеціальній літературі частіше за все ототожнюється із елементами комплексу маркетингу. Однак, враховуючи вищевикладені результати досліджень, вважаємо, що такий підхід є обмеженим. Забезпечення збалансованості ринкових умов з виробничими можливостями та ресурсним базисом вимагає розширення об'єктів маркетингового управління: функціональні сфери, бізнес-процеси, ресурси. Саме оптимізація бізнес-процесів за всіма функціональними напрямками діяльності підприємства дозволяє забезпечити найбільш ефективні ресурсні трансформації. Деталізація використання управлінського інструментарію відбувається відповідно до виокремлених рівнів управління: стратегічний, тактичний, операційний. Вищевикладені положення відповідають результатам дослідження І.Л. Решетнікової, відповідно до яких досягнення маркетингових цілей передбачає координацію з усіма іншими складовими елементами системи управління підприємством [18].

З позиції стратегічного маркетингу «виходом» системи традиційно вважають відповідну маркетингову стратегію. У запропонованому підході маркетингова стратегія розвитку є першоосновою формування управлінських рішень відповідно до цільових орієнтирів. З огляду на це, виходом системи є реалізація сформованої маркетингової стратегії. На цьому етапі ключового значення набуває порівняння фактично досягнутих показників з контрольними показниками ефективності реалізації стратегії. Порівняння їх параметрів формує постійний зворотній зв'язок між входом та виходом системи маркетингу. Ми цілком погоджуємося з А.В. Федорченко, що контрольна функція зворотного зв'язку з позицій маркетинг-менеджменту повинна розглядатися у двох головних напрямках: у внутрішньому та зовнішньому середовищі даної системи [26, с.365]. Маркетингова орієнтація управління підприємством дозволяє досягти координації його функціонування. Результатом цього є потоки цінності, які формують стійкі конкурентні переваги, та потоки доданої вартості, що генерують капіталізацію бізнесу.

Змістовне наповнення та економічна сутність маркетингової стратегії розвитку підприємства в запропонованій інтерпретації, мають значний вплив на функціонування системи маркетинг-менеджменту на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях (рис. 2.22).

З одного боку, реалізація маркетингової стратегії розвитку підприємства підвищує рівень вимог (до інформаційного забезпечення; до повноти та швидкості передачі внутрішньої маркетингової інформації; до акумулювання стратегічного активу), з іншого, – створює передумови для підвищення дієвості цієї системи (розширює спектр дослідницького інструментарію прогнозування ринкових тенденцій; орієнтує на створення інноваційної цінності товару та проактивний характер поведінки на ринку; оптимізує бізнес-процеси в контексті ринкових перспектив розвитку; узгоджує ресурсний базис та виробничі можливості з ринковими умовами; визначає оптимальну комбінацію маркетинг-мікс).

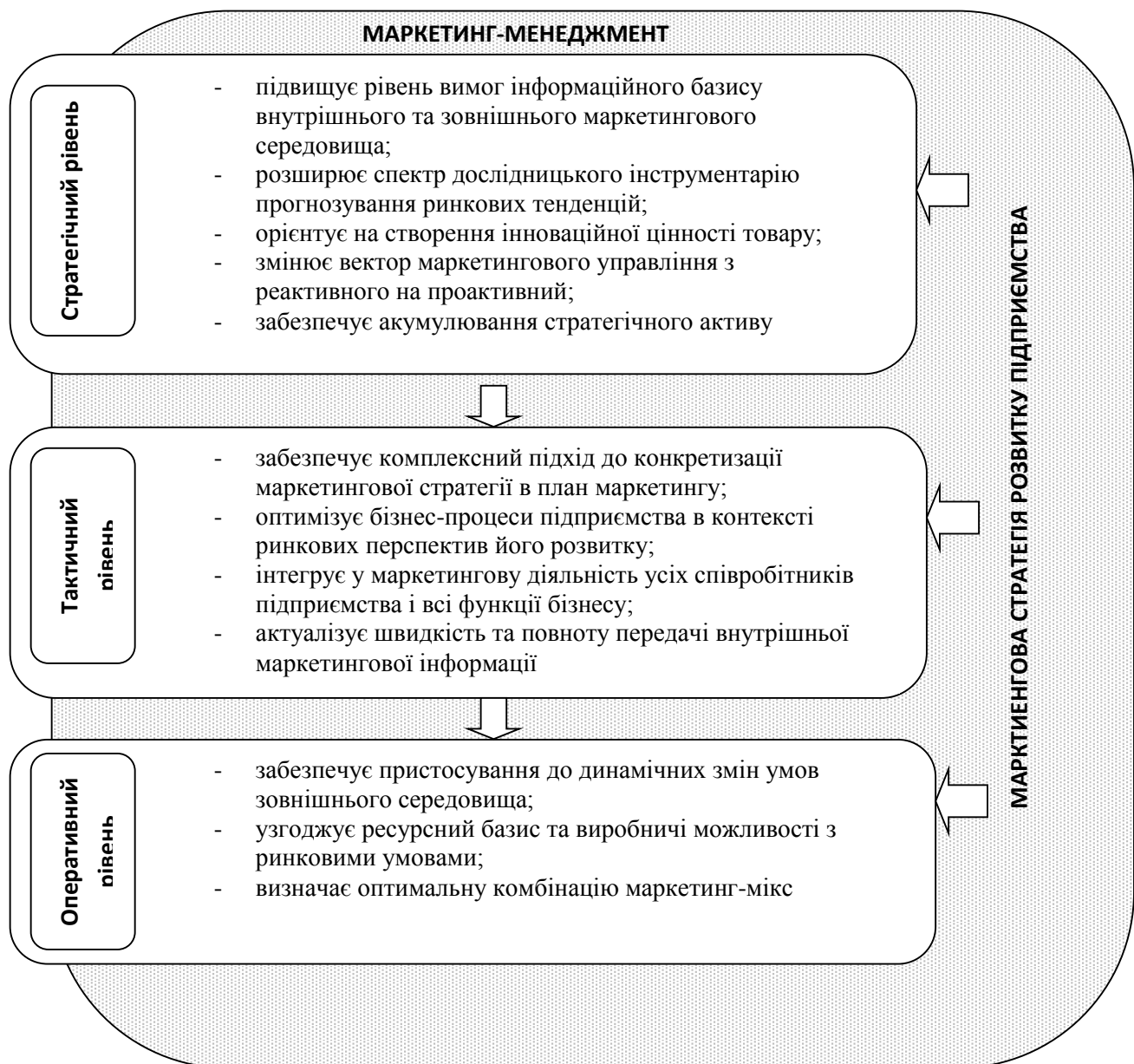


Рис. 2.22. Вплив маркетингової стратегії розвитку на функціонування системи маркетинг-менеджменту підприємства (сформовано автором)

Зазначене вище дає підстави для формування концептуальних положень формування маркетингової стратегії розвитку підприємства.

Узагальнення літературних джерел свідчить, що більшість авторів орієнтовані на наступні етапи формування маркетингових стратегій:

- 1) визначення маркетингових цілей у відповідності до генеральної стратегії підприємства;
- 2) формування комплексу заходів щодо реалізації поставлених цілей;
- 3) коригування маркетингової стратегії у відповідності зі змінами у зовнішньому середовищі;
- 4) розроблення комплексу маркетингу;
- 5) контроль та оцінювання ефективності обраної стратегії [4, 6, 10, 14, 17, 21, 22, 27].

Обґрунтовані особливості маркетингових стратегій розвитку вимагають розроблення концептуальних підходів до її формування.

Початковим етапом розробки стратегії підприємства традиційно виступає визначення місії. Варто відзначити, що на функціонуючих підприємствах вона певним чином вже сформована, відтак, пріоритетного значення набуває підхід до формування маркетингових стратегічних цілей. У численних наукових публікаціях наголошується на необхідності розширення цілей стратегічного маркетингового управління, що ототожнювалися раніше виключно з досягненням підприємницької мети [24, с. 10]. Важливого значення при цьому набуває формування місії й в соціальному контексті, що відповідає базовим постулатам усвідомленого маркетингу [3, с. 25]. Як зазначає І.Л. Решетнікова, маркетингова діяльність зобов'язана бути соціальною, хоча може мати антисоціальні наслідки [18, с. 92].

У цьому контексті виключного значення набуває задоволення вимог не лише споживачів, а й всіх стейкхолдерів підприємства: акціонерів (в напрямку зростання вартості бізнесу та дивідендів); працівників (в контексті створення відповідних умов їх діяльності створення та задоволення приватних потреб); держави та суспільства (в напрямку зниження навантаження на навколишнє природне середовище, що відповідає концепції стійкого розвитку).

Розроблення маркетингових стратегій передбачає аналітичне оцінювання параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища. Маркетингова стратегія розвитку підприємства, що орієнтована на формування стійких конкурентних переваг, підвищує вимоги до такого аналізу. Саме результати оцінки є передумовою формування комплексу інформаційно-аналітичного забезпечення маркетинг-менеджменту, який є невід'ємною умовою забезпечення позитивної траєкторії розвитку підприємства. Основною метою формування інформаційно-аналітичного базису є системна організація всіх елементів, що формують та використовують інформацію в процесі маркетингового управління підприємством.

Наступним етапом є формування маркетингової стратегії розвитку, яка (як зазначалося вище) є органічним поєднанням корпоративних, функціональних та інструментальних стратегій. Характерними ознаками маркетингових стратегій різних ієрархічних рівнів є наступні: інструментальні – забезпечення однакової з конкурентами цінності продукту (період адаптації); функціональні – забезпечення вищої, у порівнянні з конкурентами, цінності продукту (період зростання); корпоративні – забезпечення інноваційної споживчої цінності продукту (послуги) (період розвитку).

Саме реалізація маркетингових стратегій розвитку дозволяє сформувати і підтримувати стійкі конкурентні переваги, що забезпечують недоступні суперникам ренти, тобто джерела додаткової прибутковості та привабливості підприємства на ринку за рахунок комплексного використання корпоративних, функціональних та інструментальних маркетингових стратегій. З огляду на це, основним завданням маркетингової стратегії розвитку підприємства є забезпечення динамічної здатності нівелювати вплив ринкових факторів на підставі використання накопичених та розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу на основі кращого, ніж у конкурентів, використання існуючих та формування нових видів і комбінацій ресурсів та компетенцій.

Розвиток ресурсних концепцій змінює вектор маркетингової стратегії з реактивної (реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища) на проактивну (попередження подій). Вищезазначене вимагає пошуку нових комбінацій у ланцюжку «ресурси – виробництво – ключові компетенції – організаційні здатності – стійкі конкурентні переваги». З огляду на це, невід'ємним етапом формування маркетингової стратегії розвитку ми вважаємо забезпечення стратегічної відповідності, що передбачає узгодження ресурсних та виробничих можливостей з ринковими умовами господарювання (рис. 2.23).

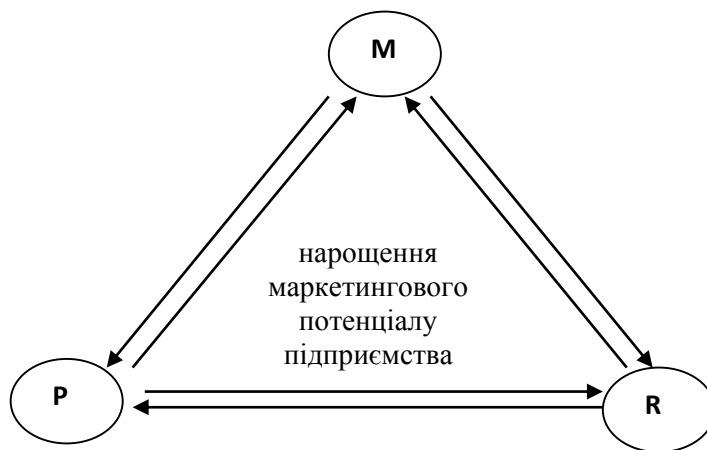


Рис. 2.23. Логіка забезпечення стратегічної відповідності в процесі формування маркетингової стратегії розвитку*

*Умовні позначення: *M* – ринкові фактори; *P* – виробничі фактори; *R* – ресурсні фактори

Стратегічна відповідність генерується сформованим стратегічним активом (компетенції та компетентності персоналу), що дозволяє досягти високого рівня адаптивності організації до змін зовнішнього середовища шляхом інтерактивних комунікацій та міжфункціональної координації. Необхідною умовою є акумулювання маркетингового потенціалу, що дозволить нівелювати ринкові загрози та максимально повно використати ринкові можливості.

З цього приводу, І.Л. Решетнікова наголошує, що обрана маркетингова стратегія організації повинна втілитися в програму дій, яка уточнює стратегічні цілі й визначає засоби, що забезпечують її реалізацію [18, с. 207]. Вона спирається на системи просування товарів, ціноутворення, продажі й комунікації, в результаті яких цільова група споживачів повинна дізнатися і оцінити відмінні якості пропонованих товарів і ті позиції, на які вони претендують [13]. Таким чином, стратегічний вибір повинен послідовно втілюватися в рішення і програми дій, що становлять основу операційного рівня.

Програмна реалізація стратегічних планів передбачає ієрархічну структурування управлінських завдань (корпоративні, функціональні, інструментальні маркетингові стратегії). Як наголошують О.С. Виханський та А.І. Наумов, можливості здійснення управління визначаються управлінськими відносинами. З одного боку, управлінські відносини відображають інституціалізацію обов'язків, повноважень та норм регулювання їх взаємодії шляхом регламентації. З іншого боку, проведений нами аналіз літературних джерел, дозволяє стверджувати, що сучасний маркетинговий менеджмент, що ґрунтується на ресурсних концепціях, висуває вимоги до управлінського персоналу в контексті зростання рівня його компетенцій та компетентностей. Таким чином, з іншого боку, управлінські відносини – креативний підхід до виконання формальних обов'язків, що залежить від інтелектуального та творчого потенціалу учасників управління.

Традиційний тип управлінських відносин має функціонально-ієрархічний характер, що визначається службовими повноваженнями між працівниками різних рівнів апарату управління на підставі вертикальних управлінських зв'язків. Посилення значущості індивідуальних особливостей працівників в контексті реалізації маркетингової стратегії розвитку вимагає, на нашу думку, впровадження проектно-мережевого типу управління. Під проектним утворенням ми розуміємо проблемно-орієнтовану групу людей чи команду, багатопрофільність якого визначається рольовим складом. Його основним призначенням є:

- забезпечення маркетингового інтегрування функціональних сфер діяльності підприємства;
- реалізація професійно-креативних та міжособистісних відносин маркетингового

- партнерства та співробітництва на підставі горизонтальних зв'язків;
- формування маркетингового стратегічного процесного мислення персоналу підприємства;
- розроблення управлінських рішень стосовно усунення проблем як стихійного, так і циклічного характеру, що перешкоджають реалізації маркетингової стратегії розвитку;
- пошук рішень, що дозволяють знайти найбільш оптимальний варіант реалізації стратегії;
- акумулювання маркетингової інформації та її розповсюдження по всіх функціональних підрозділах.

Запропонована формалізація управлінських відносин (рис. 2.24) дозволить: по-перше, на практиці реалізувати один з принципів стратегічного маркетингу, визначених Н.В. Куденко, а саме: гармонійне поєднання аналітичної складової із креативністю [11, 126]; по-друге, створить передумови для залучення до ланцюжка створення споживчої цінності всіх співробітників підприємства, що відповідає сучасній концепції: маркетинг занадто великий, аби ним займалися виключно маркетологи (К. Гронроос, Е. Гуммесон, А.В. Федорченко та ін.) [25, с. 379].

Реалізація стратегічних планів передбачає послідовне здійснення певним чином регламентованих процедур, найважливішими з яких є: розробка системи планових показників за елементами комплексу маркетингу підприємства відповідно до обраних інструментальних маркетингових стратегій; формування відповідного набору заходів, що дозволяє досягти планових показників і реалізувати обрану стратегію. В рамках маркетингового управління відбувається формування набору моделей та інструментів, що в сукупності складають модельний базис управління.

Контроль та оцінка реалізації маркетингової стратегії розвитку передбачає порівняння контрольних та фактично досягнутих показників за певний період та координації маркетингових заходів і практики маркетингового управління, під якою ми розуміємо спосіб досягнення поставлених цілей за рахунок комплексного поєднання методів та прийомів роботи. Координація практики маркетингового управління може бути досягнута за рахунок удосконалення інституційних підходів до реалізації функцій маркетингу, або за рахунок адаптації кращих практик господарювання.

Варто зазначити, що процес розробки маркетингової стратегії розвитку підприємства має циклічний характер, оскільки незадовільні результати аналізу якості стратегій та висока турбулентність зовнішнього середовища вимагають їх коригування. Узагальнюючи вищезазначене, акцентуємо увагу на особливостях розроблення маркетингової стратегії розвитку підприємства:

- орієнтація на соціальні цілі та їх формування у відповідності з інтересами всіх зацікавлених осіб носить в науковій літературі здебільшого індикативний характер, тоді як у запропонованому підході це виступає обов'язковою умовою;
- підвищення вимог до формування інформаційно-аналітичного базису розвитку підприємства;
- забезпечення трансформації конкурентних переваг в ланцюгу: «тимчасові - динамічні – стійкі» за рахунок формування унікальних комбінацій ресурсів та компетенцій;
- виокремлення етапу забезпечення стратегічної відповідності з дотримання збалансованості виробничих можливостей, ресурсного базису і ринкових умов;
- необхідність формування стратегічного активу підприємства та акцентування уваги на акумулюванні маркетингового потенціалу; структуризація управлінських завдань за корпоративним, функціональним та інструментальним маркетинговими рівнями;

- реалізація програми маркетингових заходів через трансформацію управлінських відносин від виключно інституційних (функціонально-ієрархічні) до проектно-мережових.

Типи управлінських відносин
ФУНКЦІОНАЛЬНО-ІЄРАРХІЧНИЙ

ПРОЕКТНО-МЕРЕЖЕВИЙ

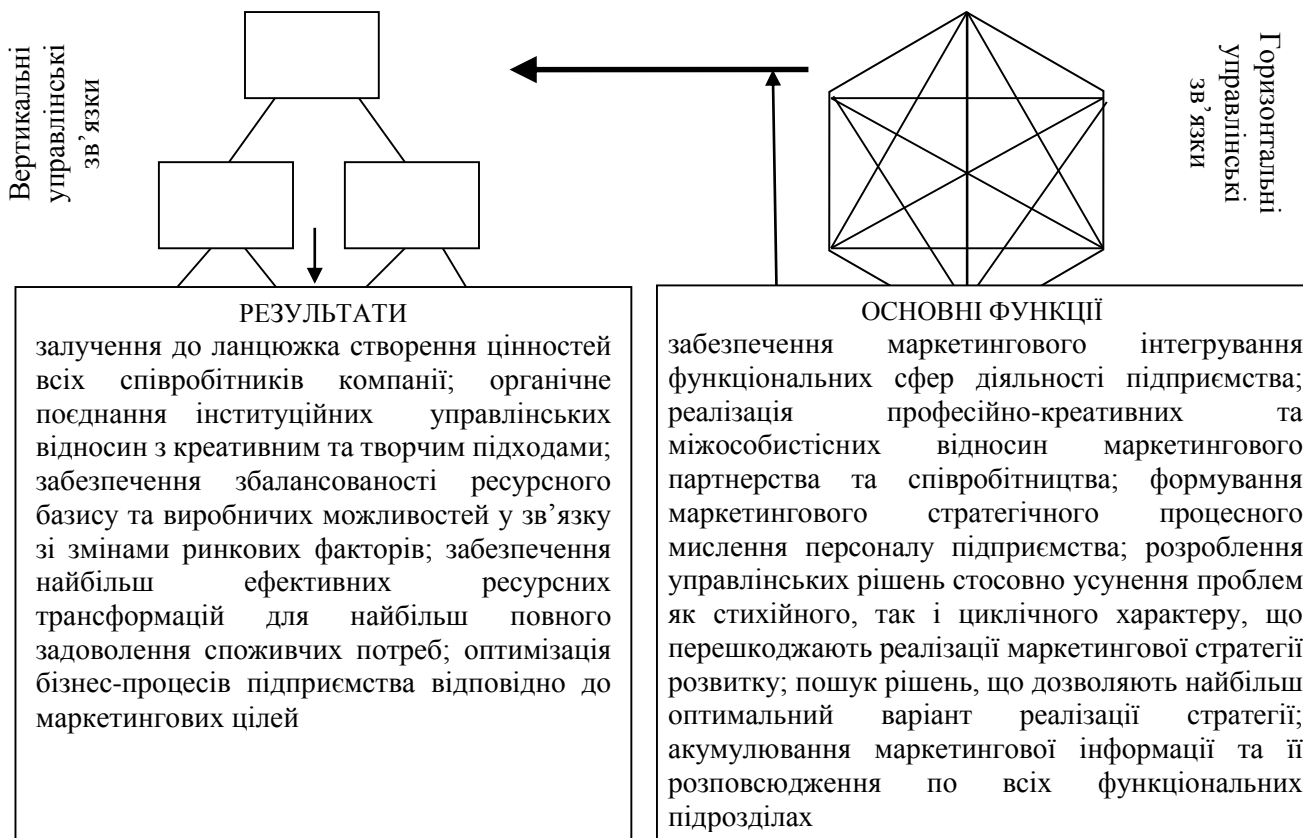


Рис. 2.24. Організаційний аспект формалізації управлінських відносин в процесі реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства (сформовано автором)

Визначені критерії вимагають формування комплексу показників для визначення ступеня їх досягнення, що дозволяють оцінити ефективність маркетингових стратегій різних ієрархічних рівнів. Як зазначають А.Ф. Павленко та В.П. Пилипчук [16, с.339-340], ефективність маркетингової стратегії має вимірюватися не тільки і не стільки співвідношенням економічних результатів до витрат щодо їх досягнення, скільки як комплексна характеристика еволюційної ефективності розвитку, яка надає оцінку корисності/доцільності результатів безпосередньо, а також системних ефектів для всіх учасників мереж створення цінності для споживачів.

В основі визначення ефективності маркетингової стратегії розвитку підприємства є ідентифікація й оцінювання всієї сукупності доступних і досягнутих ефектів різної природи і суб'єктивної бажаності [16, с.340]. Проте цей аспект в існуючих аналітичних комплексах і методичних алгоритмах враховано не повною мірою. Так, в оцінках економічної ефективності результат реалізації маркетингової стратегії, зумовлений не тільки витратами, які мають відносний характер, а є залежним від цілей діяльності та оцінювання, має мінливу порівняну цінність щодо різних періодів часу, досягнень конкурентів, суміжних та системних наслідків і т.п.

Найбільш важливим аналітичним індикатором ефективності реалізації маркетингових стратегії розвитку є забезпечення цінності для споживача. Відповідно до цієї

логіки, розрахунок ефективності маркетингової стратегії проводиться на основі приведення сум прибутків від продажу товарів споживачам за чинником часу [16, с. 343]:

$$CLV = \sum_i^T TC_i \cdot \frac{r_i}{(1+d)^t} \quad CstVA = \sum_{i=1}^T \frac{TP_i}{(1+d)^t} - \sum_{i=1}^T \frac{TC_i}{(1+d)^t} \quad (2.2)$$

де TR_i - сукупні надходження від споживача продукції підприємства у i -тому періоді часу; TC_i - сукупні заключні витрати на споживача продукції підприємства, d - ставка приведення вартості грошової одиниці за чинником часу; r_{ti} - коефіцієнт прихильності (стабільність споживання у часі) споживачів до продукції підприємства.

Важливим показником є також «Створена для споживача цінність» (customer value added - CVA). Він має два взаємодоповнюючі варіанти визначення: по-перше, він складається з якісних показників, отриманих в ході досліджень і фокус-груп, метою яких є визначення співвідношення прийнятної клієнтом вартості і ціни, а також визначення співвідношення цін на аналогічні товари конкурентів; по-друге, може бути розрахований за модифікованою формулою оцінювання певних видів доданої вартості [16 с. 344]:

$$CVA = AC_i + \sum_i^T \left[\frac{r_i^t \cdot (AR_{ii} + UR_{ii} + CR_{ii} + RV_{ii}) - (SC_{ii} + MC_{ii})}{(1+d)^t} - \left(r_i^{t-1} \cdot (1+r_i) \cdot \frac{TC_i}{(1+d)^t} \right) \right], \quad (2.3)$$

де AC_i - мінімальні витрати придбання товару споживачем, співставні до інших конкурентів, AR_{ti} - премія за властивості товару, UR_{ti} - премія у вигляді збільшення інтенсивності споживання (обсяги закупівлі) певним споживачем, CR_{ti} - премія у вигляді крос-продажів, RV_{ti} - премія лояльності (відсутність «переключення» при зниженні цін конкурентами і т.д.), SC_{ti} - премія за рівень обслуговування, MC_{ti} - премія за інформованість, ефективні комунікації зі споживачем, r_{ti} - коефіцієнт прихильності споживача, TC_i - сприйняті сукупні заключні витрати на споживача товарів підприємства, d - ставка приведення вартості грошової одиниці за чинником часу.

Інші традиційні показники оцінювання ефективності маркетингової стратегії систематизовано у табл. 2.19.

Результати проведених досліджень дозволяють автору відзначити, що ефективність маркетингової стратегії повинна оцінюватися диференційовано в залежності від етапів розвитку підприємства та ієрархічного рівня стратегій.

Таким чином, в результаті досліджень було визначено, що розвиток підприємств супроводжувався трансформацією маркетингу з рівноправних функцій управління взаємодією підприємства та ринку до маркетингового управління підприємством у цілому, що сприяло функціональній інтеграції маркетингу та менеджменту та перетворення маркетинг-менеджменту на самостійну управлінську концепцію.

Визначаючи місце маркетингової стратегії розвитку у формуванні загальнокорпоративної стратегії, було конкретизовано підхід до маркетингу як до системи та підсистеми управління підприємством. Запропоновано структурно-логічну схему управління розвитком підприємства на засадах маркетингу, в якій об'єктами правління виступають: функціональні сфери, бізнес-процеси, ресурси, а управлінські результати диференційовані за двома блоками: 1) потоки створення споживчої цінності; 2) потоки створення доданої вартості.

Традиційні показники оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії підприємства

№ з/п	Показники	Коефіцієнт	Формула для розрахунку	Розшифровка
1	Частка витрат на маркетинг у валовій реалізації, %	Sms	$Sms = \frac{R}{MC}$	R – валова реалізація продукції; MC – маркетингові витрати
2	Частка витрат на маркетинг у валовій реалізації, %	Smc	$Smc = \frac{MC}{R}$	-
3	Маркетингова місткість витрат у валових витратах	$MCmc$	$MCmc = \frac{MC}{DC}$	DC – валові витрати
4	Рентабельність затрат на маркетинг та збут продукції	Rms	$Rms = \frac{P}{MC}$	P – прибуток від реалізації продукції; MC – маркетингові витрати
5	Маркетингова місткість витрат у чистому прибутку	Rmc	$Rmc = \frac{1}{Rms}$	-
6	Показник зростання доходів від додаткових вкладених витрат на маркетинг	$Grims$	$Grims = \frac{\Delta In\%}{\Delta MS\%}$	$\Delta In\%$ - темпи зростання витрат; $\Delta Mc\%$ - темпи зростання маркетингових витрат
7	Коефіцієнт приросту обсягів реалізації від приросту затрат	$\Delta SMc\%$	$\Delta SMc\% = \frac{\Delta S\%}{\Delta Mc\%}$	$\Delta S\%$ - темп приросту обсягів реалізації; $\Delta Mc\%$ - темп приросту маркетингових витрат
8	Коефіцієнт приросту зростання обсягів реалізації від приросту затрат	ROI	$ROI = \frac{S - M_i}{M_i}$	S – дохід від реалізації; M_i – маркетингові інвестиції
9	Рентабельність маркетингових вкладів	$ROMI$	$ROMI = \frac{Sm}{M_i}$	Sm – дохід, отриманий в результаті маркетингових дій M_i – маркетингові інвестиції

Встановлено, що маркетингова стратегія розвитку має значний вплив на форми та методи маркетинг-менеджменту на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

В результаті досліджень обґрунтовано специфічні особливості формування та реалізації маркетингової стратегії, що забезпечує розвиток підприємства: 1) об'єктивна необхідність орієнтації на соціальні цілі та врахування інтересів всіх стейкхолдерів підприємства; 2) підвищення вимог до формування інформаційно-аналітичного базису; 3) нарощення конкурентних переваг в ланцюгу: «тимчасові - динамічні – стійкі» за рахунок формування унікальних комбінацій ресурсів та компетенцій; 4) забезпечення стратегічної відповідності виробничих можливостей, ресурсного базису та ринкових умов; 5) формування стратегічного активу; 6) структуризація управлінських завдань за корпоративним, функціональним та інструментальним маркетинговими рівнями; 7) трансформація управлінських відносин від виключно інституційних (функціонально-ієрархічних) до проектно-мережових.

Також в ході проведеного дослідження було визначено показники ефективності реалізації маркетингових стратегій розвитку.

Отже, урахування запропонованої системи моделювання процедури формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства створює передумови для підвищення дієвості маркетинг-менеджменту підприємства в сучасних умовах.

Література

1. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для ВУЗов. – М.: ИНФРА-М, 1999.
2. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов [Текст] / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 2001. – 703 с.
3. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник [Текст] / Л.В. Балабанова. - Вид. 3-тє, перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2011. - 543с.
4. Бутенко Н.В. Основы маркетингу: [навч. посібник] / Н. В. Бутенко. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2006. – 140 с.
5. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник[Текст] / А.В. Войчак. - К.: КНЕУ, 2009. - 328 с.
6. Гаркавенко С.С. Маркетинг: [підручник] / С.С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2002. – 712с.
7. Гриньов А.В. Стратегічне управління в системі маркетинг менеджменту підприємств машинобудівного комплексу / А.В. Гриньов // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва: НТУ «ХПІ», 2013. - № 46 (1019). – С. 92-96.
8. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
9. Друкер П. Бизнес и инновации - М.: «Вильямс», 2007.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; [пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского]. – СПб: Питер, 2001. – 752 с.
11. Куденко Н.В. Принципи стратегічного маркетингу / Н.В. Куденко // Вчені записки: зб. наук. праць. - 2012. - Вип. 14. - Ч.1. - С. 125-133.
12. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 152 с.
13. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2- е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. - СПб.: Питер. 2012. - 720 с.
14. Лидовский Ю.А. Концептуальные основы выбора и моделирования маркетинговой стратегии / Ю.А. Лидовский // Тези доповідей „Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів і молодих учених „Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку в умовах ринкових перетворень”.- Х.:ХНУ.- 2004.- С. 195-197.
15. Окландер М.А. Проблеми формування маркетингової системи країни. - Монографія [Текст] / М.А. Окландер. – К.: Наукова думка, 2002. – 168с.
16. Павленко А.Ф. Маркетингове управління як стратегія ефективного розвитку підприємств / А.Ф. Павленко, В.П. Пилипчук // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. - 2013. - Вип. 30. - С. 336-347.
17. Пустотин В. Маркетинговая стратегия: как её разработать? / В. Пустотин. - [Электронный ресурс]. – Режим доступу : http://www.sledopyt.com.ua/misli/pusto/show_41/
18. Решетникова И.Л. Стратегия маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях: Монография [Текст] / И.Л. Решетникова. – Луганск: Издательство Восточноукраинского государственного университета, 1998. – 270 с.
19. Решетнікова І.Л. Регламентация процедур оперативного планирования маркетингу на підприємстві / І.Л. Решетнікова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. - 2013. - Вип. 30. - С. 206-214.
20. Скибінський С.В. Маркетинг: Підручник [Текст] – Ч.1 / С.В. Скибінський – К.: КНЕУ, 2005. – 568 с.
21. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 13 / Б.А. Соловьев. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
22. Ткаченко О.В. Маркетингова стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Автореф. дис...канд.. екон. наук: 08.06.01 / О.В. Ткаченко; Харк. нац.. екон. ун-т. – Х., 2005. – 20 с.
23. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
24. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.

25. Федорченко А.В. Сучасні концепції маркетингового управління розвитком підприємств / А.В. Федорченко, О.О. Таран // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. - 2013. - Вип. 30. - С. 372-381.
26. Федорченко А.В. Теоретичні аспекти дослідження систем маркетингу та маркетингових досліджень з позицій системного підходу / А.В. Федорченко // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: Зб. наук. праць. - Вип. 1 (14): Економічні науки. - Чернівці: БДФА, 2009. - С. 363-371.
27. McDonald, M. Marketing plans. – Oxford.: Butterworth Heineman, 1995.

Інноваційний маркетинг та його стратегічні рішення в сучасній теорії організацій

В сучасних дослідженнях з менеджменту, де важливе місце займає організаційна поведінка і організаційна культура, які є елементами організаційної теорії, наголошується, що однією з найактуальніших проблем для організацій сьогодні виступає неспроможність їх керівництва пристосуватися до швидкості і різноспрямованості технологічного розвитку. І хоча компанії здійснюють значні інвестиції в новітні технології, насправді вони ще тільки починають зміни в своїй організації і в менеджменті, які необхідні для того, щоб зробити новітні технології справді сильною зброєю в конкурентній боротьбі [1, с.34]. І в цій боротьбі значну роль відіграє механізм просування нововведень до кінцевого споживача.

Питання підвищення ефективності інноваційних процесів сьогодні торкається не лише підприємств виробничої сфери, а й споживчої сфери, оскільки саме споживач визначає вимоги до продуктів і тим самим – до виробництва. Орієнтація наукових та прикладних досліджень в країні на забезпечення економічного зростання на інноваційній основі можлива тільки за рахунок використання маркетингу – методології забезпечення «орієнтації на споживача». При цьому інноваційний маркетинг може бути однією з рушійних сил та прикладним інструментом для перетворення наукової продукції в конкурентоспроможну товарну форму – інновації. Тому актуальною науковою проблемою є створення ефективного механізму використання інструментів інноваційного маркетингу для побудови ефективного управління організацією.

Значний внесок в дослідження організаційної теорії на основі інноваційного розвитку зробили зарубіжні та вітчизняні економісти і вчені. Серед них слід відзначити роботи Дж.Р.Тернера, І.Т. Балабанова, О.В. Васильєва, В.М. Гесця, В.В. Горшкова, Р. Дафта, П. Друкера, Ф. Діксона, П.Н. Завліна, С.Д. Ільєнкової, Б.З. Мільнера, А.І. Пригожина, К. Павітта, Д. Кларка, Р.А. Фатхутдінова, Л.І.Федулової, Й. Шумпетера та інших. Різні аспекти формування, розвитку та впровадження концепції маркетингу інновацій досліджували українські вчені О.І.Амоша, А.В.Войчак, Ю.А.Дайновський, С.М.Ілляшенко, Є.В.Крикавський, Н.В.Куденко, П.А.Орлов, А.Ф.Павленко, І.Л.Решетнікова, А.А. Чухно, Н.І. Чухрай, Л.М.Шульгіна та ін. Однак недостатньо дослідженим залишається питання щодо місця інноваційного маркетингу в сучасній організаційній теорії управління.

Використання системного підходу в економіці дає можливість усвідомити, що ефективність будь-якої організації забезпечується не окремими її чинниками, а є результатом, що залежить від багатьох факторів, які в оптимальному поєднанні забезпечують організації отримання синергетичного ефекту. При цьому важливою властивістю організацій як складних систем є емерджентність, що являє собою наявність таких специфічних властивостей організації, які не впливають з властивостей, притаманних елементам системи, а виникають у процесі їхньої взаємодії як наслідок відповідних окремих ефектів.

Взагалі поняття "організація" можна розглядати з трьох позицій – як систему, як процес, як взаємовідносини між людьми.

Як систему поняття "організація" можна визначити як сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою та призначенням [2, с.1126] або множина закономірно пов'язаних між собою елементів, яка являє собою певне цілісне утворення [3, с.189].

Як процес, поняття "організація" трактується як певний порядок, зумовлений планомірним, правильним розташуванням складових у певному зв'язку, чіткій послідовності дій тощо [3, с.189].

З точки зору взаємовідносин між людьми організацію можна трактувати як сукупність людей, об'єднаних для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання на підставі принципів розподілу праці, розподілу обов'язків та ієрархічної структури [3, с.145].

Р.Дафт визначає організацію як (1) соціальну цілісність, яка (2) спрямована на досягнення певної мети, (3) побудована як спеціально структурована і координована система, призначена для деякої діяльності, і (4) пов'язана з навколишнім середовищем [1, с.16].

Потрібно відзначити, що в усіх означеннях організація являє собою систему, яка орієнтована на досягнення поставлених цілей.

В теорії систем виділяють закриті і відкриті системи, а відповідно і організації. Перші дослідження в сфері менеджменту були сконцентровані переважно на закритих системах, де взаємодія з навколишнім середовищем абсолютно не враховувалася. Звичайно, таких систем в реальному житті практично не існує.

Натомість відкриті системи, які сьогодні займають найважливіше місце в організаційній теорії, постійно взаємодіють із мінливим зовнішнім середовищем, отримують інформацію і необхідні ресурси з нього, реагують на його зміни, а також віддають йому свої продукти.

Організаційну теорію можна визначити з різних точок зору – і як систему менеджменту, і як соціологію та психологію організацій, і як систему взаємодії з навколишнім середовищем. Однак найважливішою характеристикою організаційної теорії є те, що вона дає ідеї, поняття та способи інтерпретації явищ, які необхідні менеджерам для правильного управління своїми організаціями. Якщо старе вже не працює, то організаційна теорія допомагає з'ясувати чому це відбувається, і розробити нові підходи, що відповідають нових умовам середовища [1, с.34]. Все це означає, що сучасна організаційна теорія побудована на інноваціях та їх практичній реалізації.

У своїй книзі «Джерело інновацій» Елейн Дандон надає, напевно, найбільш точне визначення інновації: інновація – це прибуткове впровадження стратегічної творчості. Це саме те, чого прагнуть досягти компанії та організації, розпочинаючи таку діяльність – організованого, стратегічного та творчого процесу, що буде реалізований до кінця та втілиться у вимірюваних результатах і з вимірюваним очікуваним прибутком [4].

Розклавши визначення на частини, можна зрозуміти, що інновація – це:

- креативність – зародження нової ідеї;
- стратегія – аналіз оригінальності ідеї та її придатність для використання;
- застосування – втілення унікальної, придатної до використання ідеї та її тестування;
- прибутковість – максимізація доданої вартості унікальної і придатної до використання ідеї [4].

Отже, інновація передбачає наявність не лише нової ідеї (способу, методу, технології), а і обов'язкову розробку стратегії її застосування з тим, щоб в майбутньому вона приносила прибуток організації.

На жаль, сьогодні можливості практичного застосування інновацій українськими підприємствами надзвичайно обмежені, тобто нових ідей вистачає (інноваційний потенціал в країні достатньо високий), про що свідчать наявність значної кількості науковців та

науково-технічних розробок, але відсутній механізм їх впровадження у практичну діяльність, а головне – ефективний механізм їх просування до споживача.

Цю тезу підтверджують дані про глобальну конкурентоспроможність України, які визначаються щорічно і включають індекси, що свідчать про інноваційний розвиток (табл. 2.20).

Аналізуючи таблицю 2.20, бачимо, що падіння глобального індексу конкурентоспроможності України в 2013-2014 рр. порівняно з 2009-2010 рр. пов'язане найбільшою мірою з такими чинниками, як зниження якості науково-дослідних інститутів (з 56 місця на 67) та наявність взаємозв'язків університетів з промисловістю у сфері досліджень і розробок (з 64 на 74 місце). Також суттєво погіршився рейтинг України за таким фактором як державні закупівлі нових технологій та продукції (з 85 на 123 місце).

Таблиця 2.20

Аналіз динаміки конкурентоспроможності України за інноваційними факторами

Показники	Роки					
	2009–2010		2010–2011		2013-2014	
	рейтинг із 133 країн	бал (1–7)	рейтинг із 139 країн	бал (1–7)	рейтинг із 142 країн	бал (1–7)
Глобальний індекс конкурентоспроможності (ГІК)	82	3,95	89	3,9	76	4,1
Технологічна готовність	80	3,37	83	3,4	85	3,5
Інноваційні фактори:	62	3,21	63	3,3	81	3,2
інноваційна спроможність	32	3,7	37	3,5	82	3,6
якість науково-дослідних інститутів	56	3,9	68	3,6	67	3,8
видатки компаній на дослідження і розвиток (ДіР)	68	3,0	69	3,0	66	3,1
взаємозв'язки університетів з промисловістю у сфері ДіР	64	3,5	72	3,5	74	3,5
державні закупівлі нових технологій та продукції	85	3,3	112	3,1	123	2,9
наявність науковців та інженерів	50	4,4	53	4,3	48	4,3
кількість отриманих патентів (на 1 млн. мешканців)	64	0,5	64	0,4	52	3,2

Джерело: глобальні звіти про конкурентоспроможність: 2009-2010, 2010-2011, 2013-2014.

www.weforum.org

У Звіті про глобальну конкурентоспроможність за 2013-2014 рр. відзначається деяке зростання Глобального індексу конкурентоспроможності (ГІК) України. Підвищення місця України у Глобальному рейтингу відбулося завдяки покращенню низки субіндексів, наприклад, таких як макроекономічна стабільність та рівень розвитку фінансового ринку, які знаходяться (за умовною класифікацією) у категорії критичних відставань [5].

Як потенційні загрози визначаються субіндекс «Технологічна готовність», який продемонстрував падіння (на 5 пунктів) в основному за рахунок продовження розвитку ринку інформаційних технологій. Також відзначені позитивні тенденції у напрямку впровадження підприємствами нових технологічних процесів (зростання на 14 пунктів).

Субіндекси, що відносяться до категорії потенційних загроз, демонструють тенденцію до погіршення рейтингу, при цьому найбільшої втрати (зниження на 10 пунктів порівняно з 2009-2010 рр.) Україна зазнала якраз за субіндексом «Інновації» (74 місце). Разом з тим, експерти відзначили стабілізацію чи навіть покращення ситуації в інноваційній сфері за складовими «Видатки компаній на дослідження і розвиток», «Наявність науковців та інженерів» та «Кількість отриманих патентів» – кожний з них на 2 пункти.

В таблиці 2.21 наведені основні індикатори, за якими можна проаналізувати співвідношення стану НДДКР в Україні порівняно з країнами ЄС.

Таблиця 2.21

Показники науково-технічних можливостей України у порівнянні з країнами ЄС

Індикатор	Україна / ЄС (%)
Можливості в сфері інформаційних технологій	69,0
Можливості в сфері досліджень і розробок	68,0
Можливості структури промисловості	47,8
Патенти, торгові марки, промислові зразки	0,1

*Джерело: [6]

Таким чином, Україна суттєво відстає від розвинених країн за структурою промисловості, і найбільше – за кількістю виданих патентів та інших об'єктах інтелектуальної власності. В той же час спостерігаються потенційні можливості для досліджень і розробок, зокрема в сфері інформаційних технологій, потрібно їх ефективно використовувати.

Ефективне використання зазначених можливостей в окремих організаціях і створення механізму впровадження нововведень у практичну діяльність можливі за допомогою інструментарію інноваційного маркетингу, який загалом є елементом системи менеджменту в організаціях.

Інноваційний маркетинг в сучасному розумінні являє собою єдність стратегій і філософії бізнесу, функцій і процедур управління підприємством.

З іншого боку, інноваційний маркетинг – принцип поінформованого маркетингу, згідно з яким організація повинна постійно вносити реальні поліпшення в свою продукцію і маркетинг [7].

Концепція інноваційного маркетингу є основою дослідження ринку і пошуків конкурентної стратегії підприємства на основі конкурентних переваг.

Конкурентна перевага визначається як унікальна сильна сторона порівняно з конкурентами, що часто базується на якості, часі, вартості або інноваціях. Завдяки інноваціям підприємства створюють унікальні конкурентні переваги, що відкриває їм принципово нові сприятливі можливості на ринку або ж створює умови для освоєння таких сегментів ринку, на які інші суперники не звернули уваги [8].

Відповідно, формування конкурентної переваги є основою маркетингової стратегії, яка забезпечить підприємству досягнення рівня зростання й прибутковості вищого, ніж у середньому на ринку.

Для досягнення стратегічної переваги згідно організаційної теорії менеджери можуть сконцентруватися на чотирьох типах змін в середині організацій: технологія; товари і послуги; стратегія і структура; культура. В організаційній теорії вважається, що терміни «зміна» та «інновація» є тотожними [1, с. 240]. Всі ці елементи так чи інакше знаходяться «під прицілом» стратегічного маркетингу.

1. *Зміни в технології.* Для повного розуміння поняття «технологічна стратегія» слід визначити термін технологія. Технологія – будь-які засоби перетворення вихідних матеріалів (людей, інформації або фізичних матеріалів) для отримання бажаної продукції чи послуг [7]. Технологічна стратегія, в свою чергу, являє собою довгостроковий чітко визначений напрям розвитку будь-яких знань та засобів для перетворення вхідних ресурсів фірми (трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних) для отримання очікуваної продукції, робіт, послуг, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей.

Іншими словами, технологічна стратегія – це поєднання бізнесових і конкурентних стратегій зі стратегією науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Ні змінити

структуру бізнес-портфеля підприємства, ні забезпечити конкурентні переваги продукту чи підприємству неможливо без ефективної технологічної стратегії робіт. Результатом їх взаємодії, тобто результатом реалізації технологічної стратегії мають стати нові технології, які і повинні забезпечити успіх названих стратегій і стратегічного плану в цілому.

Важливим елементом технологічної стратегії (як і маркетингової стратегії в цілому) є те, що стратегічні плани розробляються згідно до місії та цілей фірми.

Формулювання технологічної місії – визначення головної ідеї, філософії підприємства щодо значення технологічного розвитку у забезпеченні його життєдіяльності. Наприклад, таку місію можна сформулювати як забезпечення статусу високотехнологічної фірми та отримання конкурентних переваг завдяки підвищенню технологічного рівня виробництва та системного упровадження технологічних інновацій і створення на цій основі умов для стимулювання розвитку знаннєвого ресурсу персоналу як інтелектуального капіталу [9, 677].

Технологічна стратегія ефективна настільки, наскільки ефективно проведено аналіз, на якому вона заснована. Важливого значення в проведенні ефективного аналізу має отримання даних про патентні дослідження в межах маркетингової стратегії. Патентна інформація надає цінні відомості про власника винаходу або технології; про тривалість права власності та про вільний доступ до технології і т.п. Приблизно 80% всієї світової науково-технічної інформації складає патентна інформація. Відомості про нові технології в описах до патентів з'являються на 3-4 роки раніше, ніж у науково-технічних журналах і на 5-10 років випереджають публікації в монографіях і підручниках [10, с. 60]. Зокрема, за Технічним звітом з патентно-інформаційної діяльності, який щорічно складається Державним департаментом інтелектуальної власності при Міністерстві освіти і науки України, можна знайти необхідні статистичні дані про надані патенти і корисні моделі, в тому числі за галузями економіки. Так, у 2009 р. в Україні видано патентів на винаходи 4002, а у 2010 р. – 3874, що на 3,2% менше порівняно з попереднім роком. А в 2011-2012 рр цей показник ще менший. На корисні моделі видано патентів у 2009 р. – 8391, у 2010 р. – 9405, що більше на 12,1% порівняно з попереднім роком. У 2010 р. найбільшу кількість заявок подано за такими галузями, як “Органічна хімія” – 11,7% поданих заявок; “Медицина або ветеринарія; гігієна” – 10,8%; “Техніка електричного зв'язку” (7,2%); “Сільське господарство; лісівництво; тваринництво...” – 4,4%; “Вимірювання; випробовування” – 4,0% [11].

Зміни в технології торкаються способів виготовлення товарів або надання послуг, що, в свою чергу, передбачає зміни в основних навичках і знаннях працівників організації, які дають їм можливість набути особливу, характерну лише для них компетентність.

2. *Зміни в товарах і послугах.* Нові продукти, як правило, розробляються для того, щоб збільшити частку ринку, освоїти нові ринки, групи споживачів або клієнтів. Слід відзначити, що на процес прийняття рішення про купівлю інноваційних товарів впливають переважно спосіб просування і споживацька привабливість. Їх і необхідно, перш за все, враховувати для активізації інноваційної діяльності виробників та підвищення попиту у споживачів [12, с.3]. Споживацька привабливість в даному разі означає сприйняття потенційним споживачем сукупності параметрів, які задовольняють найважливіші потреби споживачів, втілених в основні конструктивні, технологічні, екологічні, ергономічні характеристики нового товару.

Складовою більшої частини продуктів є технологічне рішення або схема, завдяки якій вони функціонують. Ця технологія переважно є запатентованою. З точки зору маркетингу заглиблення у технологію не є надзвичайно важливим для продажу. Джек Траут з цього приводу зазначає: «Людей не цікавить, як це зроблено. Їх цікавить, як цей продукт може покращити їхній спосіб життя» [13, с.65]. Однак споживач все одно хоче знати все про продукт та розгледіти у ньому певний унікальний технологічний компонент – Траут називає

його «магічним інгредієнтом». Саме він надає продукту (або фірмі) технологічні переваги, які в кінцевому рахунку формують ті конкурентні переваги, які і є важливою складовою маркетингової стратегії.

3. *Зміни в стратегії і структурі.* Ці зміни торкаються, передусім, системи управління організацією, зокрема зміни в організаційній структурі управління, стратегічному менеджменті, трудових відносинах, в системах контролю та комунікаційній політиці. Варто відзначити, що такі зміни зазвичай відбуваються «зверху вниз», тобто за розпорядженням керівництва, тоді як зміни в технології та продукції можуть відбуватися «знизу вверх» [1, с.242].

Оскільки основною метою стратегічного інноваційного маркетингу є розробка стратегії проникнення нововведень на ринок, то одним з важливих елементів механізму реалізації інновацій виступають маркетингові комунікації, покликані сприяти впровадженню у виробництво інновацій і доводити їх до кінцевого споживача.

За оцінками деяких спеціалістів [14, с.2], важливість використання різних каналів розповсюдження товарів-новинок ранжирується наступним чином (цифри подані у відсотках опитаних, що віддали свої голоси за важливість даного каналу):

Інтернет	91
Спеціалізовані виставки та ярмарки	80
Спеціалізовані журнали.....	70
Переговори.....	67
Газети і журнали загального спрямування	62
Науково-технічна література	62
Участь в науково-практичних конференціях, симпозіумах	40
Універсальні виставки і ярмарки.....	36
Рекламні ролики	18

Таким чином, найважливішими каналами розповсюдження інновацій, тобто практичного здійснення інноваційного процесу, згідно з опитуванням є спеціалізовані журнали, виставки та реклама. Відповідно ці канали комунікації можна вважати найбільш ефективними. Крім цього, на сьогоднішній день на перше місце серед комунікаційних каналів починає виходити мережа Internet та інші електронні ресурси, соціальні мережі, в тому числі професійні, які містять в собі майже всі елементи «традиційних» каналів маркетингової комунікації – і пропаганду, і рекламу, і особистий продаж, і віртуальні виставки. Відповідно, організаціям варто враховувати зміни у вимогах споживачів до комунікацій.

4. *Зміни в культурі.* Ці зміни мають відношення до змін в цінностях, установках, очікуваннях і поведінці співробітників організації. Відповідно, ці зміни можна вважати змінами «в мізках», ніж в технології, структурі чи продукції. Організаційна культура передбачає залученість працівників організації в її поточну діяльність, що зумовлює загальну націленість на успіх організації. Всі описані зміни є взаємозалежними – зміни в одному елементі ведуть до змін в іншому. Таким чином, інновації в організації є взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими.

Оскільки в інноваційному менеджменті виділяють закриті і відкриті інновації, відповідно до сучасної організаційної теорії ми можемо порівняти їх з характеристиками закритих і відкритих систем.

При використанні підходу так званих закритих інновацій такі речі як розробка нових продуктів, нових процесів розвитку бізнесу та виведення нових продуктів на ринок відбувалися в межах організації.

За цією концепцією компанії отримували конкурентні переваги, фінансуючи великі науково-дослідні лабораторії, які розробляли технології, пізніше покладені в основу нових високоприбуткових продуктів. Також залежно від своєї бізнес-моделі вони витрачали багато

грошей на внутрішні величезні маркетингові департаменти, які виконували усю роботу аж до реклами і логістики [4].

В умовах швидких змін і нестабільного середовища компанії почали шукати інших шляхів підвищення рентабельності та ефективності своїх інноваційних процесів. Наприклад, завдяки активному пошукові нових ідей поза межами компанії, а також через співпрацю з постачальниками і конкурентами з метою створення цінності для клієнтів. Отже, відкриті інновації можна описати як: поєднання внутрішніх та зовнішніх ідей, а також внутрішніх та зовнішніх шляхів виходу на ринок для продовження розвитку бізнесу.

Таблиця 3

Порівняння закритих і відкритих інновацій в організаціях

Характерні риси закритих інновацій	Характерні риси відкритих інновацій
На нас працюють розумні люди цієї галузі	На нас працюють не усі розумні люди цієї галузі. Нам слід працювати з розумними людьми як всередині нашої компанії, так і поза її межами.
Щоб отримати прибуток від НДДКР, ми повинні зробити винахід, розробити та вивести його на ринок самі.	Зовнішні НДДКР можуть створювати суттєву цінність: внутрішні НДДКР потрібні, щоб претендувати на якусь частку цієї цінності.
Якщо ми зробимо винахід самі, ми перші введемо його на ринок	Нам не обов'язково ініціювати дослідження, щоб отримати прибуток від нього
Переможе компанія, яка першою введе інновацію на ринок	Краще побудувати кращу бізнес-модель, ніж вийти на ринок першому
Ми переможемо, якщо ми створюватимемо більшість найкращих ідей у нашій галузі	Ми переможемо, якщо зможемо найкраще застосувати внутрішні та зовнішні ідеї
Нам слід контролювати свою інтелектуальну власність, щоб наші конкуренти не скористалися нашими ідеями	Нам слід отримувати прибуток від використання нашої інтелектуальної власності іншими, і нам слід купувати права інтелектуальної власності у інших, якщо вони вписуються в нашу бізнес-модель

*Джерело: [4]

Організації, які обрали стратегію відкритих інновацій або відкритого інноваційного процесу, скорочують свої бюджети на дослідження за допомогою співпраці з науковцями, університетами, іншими компаніями та компаніями-початківцями. Так, в 2000 році компанія Intel передала свою дослідницьку роботу назовні шляхом надання 300 грантів на суму 100 млн. доларів. Нова модель має на меті максимізувати коефіцієнт охоплення – співвідношення кількості використаних ідей та кількості згенерованих ідей [4].

Роль інноваційного маркетингу у відкритому інноваційному процесі в організації передбачає здійснення комплексу робіт, який складається з маркетингових досліджень (передусім, аналіз зовнішнього середовища); розроблення і виготовлення інновацій; лабораторних і ринкових випробувань; просування інновацій на ринок.

Отже, інноваційний маркетинг є одним з ключових аспектів досягнення успіху в організації, оскільки дозволяє виявляти і контролювати фактори, які визначають умови тривалого виживання і розвитку (на основі інновацій) на ринку. Використання інструментарію інноваційного маркетингу, особливо стратегічного, з постійним реагуванням на зміни навколишнього середовища, в організаціях може забезпечити їм прийняття такої моделі поведінки, яка буде новою для галузі, ринкового сегменту, цільового ринку, навколишнього середовища загалом.

В подальшому необхідно поглиблювати дослідження в напрямку використання інноваційних підходів щодо окремих елементів комплексу маркетингу в організації.

Література

1. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов / Р.Дафт. – С.-Пб.: Прайм-Евронек, 2003. – 480 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і гол.ред. В.Т.Бусел. – К., Ірпінь: ВТФ "Перун", 2003. – 1440 с.
3. Алексеенко Л.М., Олексієнко В.М., Юркевич А.І. Економічний словник: банківська справа, фондовий ринок (українсько-англійсько-російський тлумачний словник) / Л.М.Алексеенко, В.М.Олексієнко, А.І.Юркевич. – К.: Видавничий будинок "Максимум"; Тернопіль: Економічна думка, 2000. – 592с.
4. Кіріакос Дімітріу. Інноваційна стратегія. / Підтримка наукоємних та інноваційних підприємств, а також трансфер технологій у бізнес в Україні: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://innoenterprise.com.ua/wp-content/uploads/spec1/Innovation_strategy\(PPP\).ppt](http://innoenterprise.com.ua/wp-content/uploads/spec1/Innovation_strategy(PPP).ppt)
5. Конкурентоспроможність економіки України: місце України в основних світових рейтингах: [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.me.gov.ua/control/publish/article/main?art_id=173714&cat_id=173713
6. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів (Проект): [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art_id=47920
7. Циклоп – енциклопедії та словники: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyclop.com.ua/content/view/938/1/1/9/>
8. Денисюк В. Відкриті інновації: новітні реалії у комерціалізації результатів досліджень, розробок та технологій / В.Денисюк // Економіст. – 2008. - №12. – С.34-37.
9. Федулова Л.І. Стратегія технологічного розвитку: мікроекономічний підхід / Л.І.Федулова: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2008_628/109.pdf.
10. Посилкіна О.В., Тіманюк В.М., Баран Н.Й. Управління маркетингом інновацій у фармацевті на основі патентної інформації / О.В.Посилкіна, В.М.Тіманюк, Н.Й.Баран // Pharmaceutical review. – 2009. – №3. – С.60-62.
11. Річний технічний звіт з патентно-інформаційної діяльності за 2010 рік: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://sips.gov.ua/i_upload/file/PI-UA-2010.rtf
12. Райко Д.В. Економічна оцінка споживацької привабливості інноваційних товарів: автореф. дисертації на здобуття наукового ступеня канд. економ. наук / Д.В.Райко. – Харків: НТУ «ХПІ», 2003. – 19 с.
13. Траут Джек. Траут про стратегію: прорватись у свідомість та підкорити ринки / Пер. з англ. Л.Савицької. – К.: Стандарт, 2004. – 164 с.
14. Паробец Э.И. Организация выставок, реклама научно-исследовательских достижений для продажи лицензий и заключения контрактов. – К.: Знание, 1999. – 19 с.

Інституціональний підхід в дослідженні методологічних і організаційних аспектів побудови обліково-аналітичної системи управління

У бухгалтерському обліку закріпилися інституціональні зміни, які в найближчій перспективі можуть помітно вплинути на умови і ефективність його ведення. На підприємствах України вже зараз керівництво під час формування або реорганізації підсистем бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в управлінні вимагає застосування інституціонального підходу. Інституціональна оцінка є відносно новою для теорії і практики управління господарськими процесами, у тому числі пов'язаними з інститутом бухгалтерського обліку, аналізу й аудиту.

Реалізація інституціонального підходу припускає формування концептуальної змістовно-функціональної схеми методології бухгалтерського обліку, аналізу й аудиту в управлінні холдингових структур України (рис. 2.25), на основі багаторівневої моделі

управління підприємствами холдингу й аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища, що сприятиме накопиченню, обробці, систематизації і зберіганню необхідної інформації для забезпечення прийняття управлінських рішень та ефективного контролю за їх виконанням.

Актуальність формування концептуальної змістовно-функціональної схеми методології бухгалтерського обліку, аналізу й аудиту в умовах реорганізації систем управління підприємств є адекватною процесу відновлення реального сектору економіки в Україні. Процес обробки економічної інформації є сукупністю сумісних, генетично однорідних елементів. Генетична однорідність елементів заснована на провідному елементі ОАСУ (обліково-аналітичної системи управління) - економічній інформації, яка виконує роль субстанції системи. Обробкою вхідної інформації займається цілий ряд підсистем, основними з яких є підсистеми обліку, аналізу й аудиту, які ґрунтуються на єдиній інформаційній базі і в узагальненому вигляді мають єдиний предмет дослідження - господарські процеси підприємства.

Специфічною формою управління є підсистема внутрішньofірмового планування, яка базується на усіх вищеперерахованих елементах управління. Як поточне, так і стратегічне планування неможливо обґрунтувати без використання усього арсеналу аналітичних засобів і прийомів. Як результат, отримуємо інформацію, яка служить основою для ухвалення управлінських рішень на усіх рівнях управління підприємств України. Найважливішим елементом будь-якої системи є зворотний зв'язок, контроль над усіма фазами процесу та за виконанням прийнятих рішень. В ОАСУ функція контролю іманентна усім його робочим підсистемам. Для бухгалтерського обліку вона історично послужила причиною самого його виникнення. Як функція управління, аналіз господарської діяльності пов'язаний із внутрішньofірмовим плануванням, регулюванням і контролем.

Усі елементи ОАСУ пов'язані між собою і взаємозумовлюють один одного, що виявляється через ефективність прийнятих управлінських рішень. Початковим імпульсом для функціонування ОАСУ виступають економічні інтереси господарюючих суб'єктів України, одним з виявів яких є бажання окремих власників, зокрема і їх сукупності, загалом встановити контроль над наявністю, рухом і ефективністю витрачання наявних ресурсів. Це реалізується через певні організаційно-економічні форми, основними з яких є облік, аналіз і аудит в управлінні.

Для характеристики елементів ОАСУ й опису варіантів їх взаємодії слід розглядати питання побудови концептуальної змістовно-функціональної схеми з урахуванням інформаційного середовища (зовнішнє і внутрішнє), інформаційних потоків (що входять і виходять), інформаційних одиниць (повідомлення спрямовані і не спрямовані, ініціативні й замовлені, спонукальні до дії і інформувальні).

Осмислення поглядів на формування методології обліку зумовлює до розуміння необхідності розроблення облікової теорії, в основу якої доцільно закласти інституціональний підхід, який акумулює досить великий об'єм інформації щодо функціонування різноманітних інститутів та результати перспективних наукових розробок у суміжних із бухгалтерським обліком областях. Системний аналіз взаємодії інституту бухгалтерського обліку з одного боку, і суміжних інститутів - з іншого, дозволяє визначитися в збіганні інтересів, які прагнуть реалізувати ці інститути. Застосування системного підходу доводить можливість створення концептуальної змістовно-функціональної схеми методології обліку, аналізу й аудиту в управлінні холдингових структур України, що має системне теоретичне обґрунтування.

Його використання певним чином вирішує проблему пошуку об'єкту, що ідеалізується, дозволяє формувати теоретичний базис без глибоких абстракцій, на базі чіткої структуризації його елементів і об'єктів, що об'єднуються в єдину систему, яка формує нові властивості концепції.

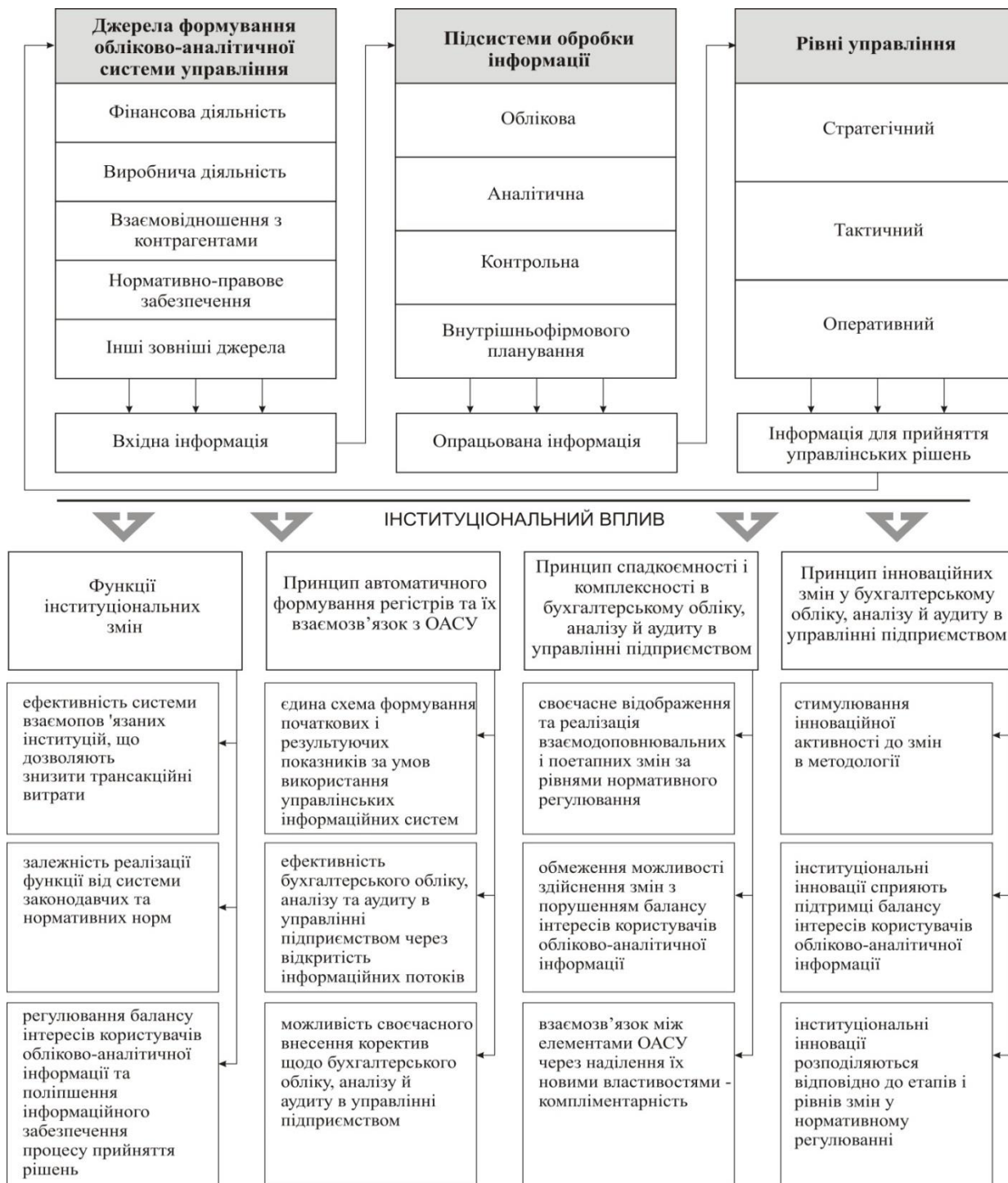


Рис. 2.25. Концептуальна змістовно-функціональна схема методології обліку, аналізу й аудиту в управлінні холдингових структур

Процес структуризації взаємозв'язаних елементів обліку дозволить визначити мету ОАСУ, яка полягає у створенні інформаційного забезпечення процесів внутрішньфірмового планування, контролю, ухвалення управлінських рішень для досягнення стратегічних, тактичних, оперативних цілей економічного суб'єкта на основі фактичних, нормативних і прогнозних показників функціонування, його сегментів, а також показників зовнішнього середовища.

Виділені підсистеми управління вимагають більш детального дослідження та подальшого розгляду й розвитку в рамках як існуючого інституціонального середовища, так і з урахуванням численних умов і чинників розвитку економіки і управління.

По-перше, використання інституціонального підходу в дослідженні методологічних

та організаційних аспектів бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в управлінні має практичний значний ефект, зумовлений потенціалом трансдисциплінарності.

По-друге, за допомогою базових понять інституціональної теорії й методології можна з високою мірою логічності і впорядкованості розглянути процес реформування обліково-аналітичного аспекту управління підприємствами в Україні.

По-третє, визнання можливості використання інституціонального підходу до дослідження бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в управлінні дозволяє виділити численні чинники і пріоритетні напрями з менеджменту, маркетингу тощо.

Тієї ж думки дотримується С.Ф. Легенчук, що «... існують однакові принципи функціонування системи підприємства, інформаційною моделлю якої є система бухгалтерського обліку та інших динамічних систем, що дозволяє говорити про трансдисциплінарність окремих елементів бухгалтерської методології» [5].

Єдність методології бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в управлінні характеризується подальшим удосконаленням і пошуком нових засобів вирішення таких завдань, як:

- орієнтація на перспективи розвитку виробництва;
- формування єдиної системи показників, що забезпечують кількісно певні оцінки стану, результатів і перспектив розвитку суб'єктів господарювання;
- визначення причинно-наслідкових зв'язків між показниками, що характеризують стан і напрями розвитку суб'єктів господарювання;
- обґрунтування еталонів оцінки і ранжирування показників та оцінка рівня їх істотності;
- оцінка невизначеності і ризику розвитку сучасного виробництва, облік їх під час складання звітності і її аудиторської перевірки.

Перспектива цієї теорії полягає в тому, що вона дозволяє ефективніше реалізувати виділені підсистеми управління підприємством у більш складному соціально-культурному контексті і проаналізувати глибинні, змістовні механізми його розвитку на перспективу через:

- принцип автоматичного формування реєстрів та їх взаємозв'язок з ОАСУ;
- принцип спадкоємності і комплексності в бухгалтерському обліку, аналізу та аудиту в управлінні підприємством;
- принцип інноваційних змін у бухгалтерському обліку, аналізу та аудиту в управлінні підприємством;
- функції інституціональних змін.

Збільшення кількості управлінських рівнів на підприємстві призводить до збільшення числа фахівців з роботи з інформацією, причому ця залежність має експоненціальний характер. Отже, збільшення кількості формалізованих інституцій (рівнів управління) призводить до збільшення трансакційних витрат, пов'язаних із забезпеченням діяльності фахівців з роботи з інформацією.

У трактуванні Д. Норта трансакційні витрати «складаються з витрат оцінки корисних властивостей об'єкту, обміну і витрат забезпечення прав і примушення до їх дотримання» [7]. Теорія трансакційних витрат – один з найбільш актуальних напрямів досліджень у сучасній інституціональній економічній теорії.

Так, дослідженню комплексної методології моделювання системи бухгалтерського обліку, застосованої до одного з нових об'єктів бухгалтерського обліку – трансакційні витрати, присвячено працю М.М. Шигун [11].

До функції інституціональних змін, можливі такі узагальнення.

По-перше, введення аналітичної складової функції завершує побудову інструментального апарату оцінки господарської діяльності підприємства.

По-друге, побудова функції інституціональних змін забезпечує формування

прогнозних оцінок під час дослідження інституціонального середовища підприємства.

По-третє, реалізація функції зумовлює відмінність максимізації випуску продукції і мінімізації відповідних трансакцій.

Отже, це дозволяє прогнозувати розвиток інституціонального середовища підприємств України, і, як наслідок, сприяти ефективному управлінню в реальному секторі економіки.

Стратегічні цілі кожного інституту розвитку і напрямку його діяльності, включаючи напрями і способи використання засобів, підлягають закріпленню на рівні нормативних актів, що регламентують діяльність інститутів розвитку, або їх статутних документів. В Україні з недосконалим інституціональним середовищем доцільною є вузька спеціалізація інститутів розвитку, що знизить вірогідність неправильного вибору напрямів діяльності і полегшить оцінку ефективності їх роботи.

Інтеграція облікових систем, створення єдиної ОАСУ дозволяють розширити регулювальну функцію інституційних змін, забезпечити необхідний зв'язок між виробничими, технологічними й економічними службами підприємств України.

Основне завдання під час формування і подання обліково-аналітичної інформації, з позицій методології бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в управлінні, полягає в дотриманні рівноваги або компромісу між якісними характеристиками незалежно від ієрархії цих якостей.

Методологічні правила й технологічні аспекти, що відображають обробку інформації, припускають конкретизацію в напрямі моделювання інформаційних процесів і алгоритмізації обробки даних на усіх ділянках обліку, що робить ефективнішою технологію бухгалтерського обліку.

Використання управлінських інформаційних систем характеризується розширенням аналітичних і контрольних функцій на основі методологічної єдності даних первинного обліку й основних облікових реєстрів.

За допомогою інформаційної технології бухгалтерського обліку відбувається моделювання двосторонніх економічних зв'язків, що виникають між усіма суб'єктами та потрапляють до їх сфери, але, як відмічають В.Ф. Палий та Я.В. Соколов, "... не прямо і безпосередньо, а через спеціально створені зображення, що відображають їх, образи або описи [8].

Побудова моделі допомагає навести складні і часом невизначені чинники, пов'язані з проблемою ухвалення рішення, в логічно систему, доступну для детального аналізу. Така модель дозволяє виявити альтернативні рішення й оцінити результати, яких вони дозволяють досягти, а також дає можливість визначити, які дані потрібні для оцінки наявних альтернатив [8].

Поряд із загальнонауковими методами та теоретичною основою бухгалтерський облік є самостійною економічною прикладною наукою і має свої специфічні методи (прийоми), обумовлені сутністю самого предмета, технологією обліку, завданнями та вимогами.

Метод бухгалтерського обліку — це сукупність спеціальних прийомів, за допомогою яких вивчають його предмет.

Певний набір облікових функцій, закладений в алгоритми програми, дозволяє автоматизувати елементи методу бухгалтерського обліку — документацію, ведення рахунків, подвійний запис, оцінку, калькуляцію тощо. Бухгалтерське моделювання бере початок з німецької облікової школи. Виходячи з рівності активу і пасиву балансу, І.Ф. Шерр [12] класифікував господарські операції і започаткував алгоритмізацію обліку.

Алгоритмізація як метод внутрішньо властивий саме бухгалтерському обліку, але сам цей метод здійснюється через ідентифікацію ситуації, відображення проводок, формування таблиць та ілюстрації на числових прикладах.

Розвиток теорії бухгалтерського обліку і вдосконалення його методу дослідження за суттю є одним і тим же процесом. Не лише теорія реалізується в методі, але і метод, трансформуючись в облікову теорію, впливає на її формування і хід практики. При цьому призначення будь-якого елементу методу бухгалтерського обліку полягає в тому, щоб на основі відповідних принципів забезпечити побудову ефективної системи бухгалтерського обліку, розвиток тих або інших прийомів обробки облікової інформації.

Згідно з принципом спадкоємності і комплексності в бухгалтерському обліку, аналізі й аудиті в управлінні підприємств передбачається разова фіксація даних у первинних документах або виробничих розрахунках і багатократне їх використання за всіма видами управлінської діяльності без повторної реєстрації або розрахунків. Цей принцип дозволяє створити на підприємстві раціональну й економну ОАСУ згідно з його розмірами і масштабами виробничої діяльності.

Реалізація принципу комплексності передбачає, що з мінімальної кількості даних можливо отримати максимально необхідну для управлінських рішень кількість інформації.

Взаємозв'язки між елементами ОАСУ зумовлюють як зміни окремих підсистем, так і системи в цілому, наділяючи її новими властивостями. Виникає по суті нова властивість елементів системи – компліментарність. Компліментарність (взаємна відповідність) явищ, що вивчаються в аналізі процесів можлива в тому випадку, якщо вони симетричні один до одного. Наприклад, методики аналізу, засновані на спільному вивченні економічних, технічних, соціальних і якісних показників, піднімають роботу аналітика на принципово новий рівень, а також ілюструють принцип роботи зворотного зв'язку.

Отже, показники внутрішніх звітів мають бути представлені в зручному для аналізу вигляді, не вимагати додаткової аналітичної обробки, не передбачати зворотних синтезу (від нижчого до вищого рівнів управління) процедур. Порушення вищезазначеного принципу призводить до втрати оперативності системи управління.

Процес удосконалення облікових, контрольних та аналітичних процедур управління підприємством залежить від правильного відбору й застосування з усього методологічного арсеналу тих принципів і методів, які найбільшою мірою відповідають цілям підвищення ефективності облікового процесу з визначенням контрольних процедур у взаємозв'язку з аналітичними (рис. 2.26). Це сприятиме апробації стратифікованого підходу щодо впливу ОАСУ на організаційно-управлінську структуру підприємства з позицій системного підходу.

В подальшому це дозволить об'єднати різновекторність напрямків роботи різних структурних підрозділів холдингу під час розроблення загальної стратегії управління, скоординувати оперативну діяльність та впровадити концепцію багаторівневої системи моніторингу як системи безперервної діагностики економічного стану підприємства за умов використання процесного підходу та з урахуванням формування галузевих кластерів. Це є ключовим чинником, що забезпечує фінансову прозорість промислового і є умовою підвищення його стійкості.

Процесний підхід передбачає, що діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом, унаслідок чого результат, що планувався, досягається ефективніше. Суть процесного підходу в управлінні полягає в розподілі діяльності підприємства на окремі взаємоузгоджені процеси і в постійному контролі за ними в рамках відповідності прийнятим стандартам і загальній стратегії.

Наприклад, роботі аналітика стає притаманна безперервність, оскільки не існує моментів у діяльності підприємства, коли аналіз використовується за необхідності більшою чи меншою мірою. Ієрархія процесів включає стратегічні процеси, ключові процеси, процедури і завдання. Аналіз є ключовим процесом будь-якого стратегічного процесу, що розглядається в довгостроковій перспективі, сам є стратегічним процесом.

Застосування пропонованого процесного підходу сприяє удосконаленню облікових, контрольних та аналітичних процедур управління та істотно прояснює суть самого управління підприємством і підтримується впровадженням в роботу підприємства кількох принципів:

1. Орієнтація на потреби споживача. Вимоги покупців і замовників визначають оптимальні параметри процесів, а комплементарний аналіз технічних можливостей виробництва й інформації щодо взаємин із клієнтами - напрями їх подальшого вдосконалення;
2. Залучення працівників. Співробітники підприємства не лише беруть участь в ефективній роботі всіх процесів, але й надають інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень. Отже, у рамках удосконалення облікових, контрольних та аналітичних процедур управління, можемо говорити про залучення працівників до процесу формування ОАСУ;
3. Постійне поліпшення. Виконання облікових, контрольних та аналітичних функцій є умовою постійного поліпшення параметрів процесів. При цьому фахівець постійно самовдосконалюється і поліпшує свою професійну діяльність;
4. Ухвалення рішень, засноване на фактах. Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації, що вивчаються з усією можливою об'єктивністю.



Рис. 2.26. Облікові, контрольні та аналітичні процедури управління підприємством з позицій системного підходу

Зростання масштабу діяльності підприємств, а у зв'язку з цим створення багаторівневого апарату управління створює проблеми обміну облікової і контрольної

інформації, координації рішень, ускладнює контроль рівнів управління керівництвом холдингу, що у свою чергу, підвищує ризик помилок і зловживань персоналу.

Організаційно-управлінська система може бути реалізована за таких умов. На вищому рівні знаходиться начальник структурного підрозділу. Наступні ієрархічні ступені займають керівники таких підрозділів, як, наприклад, прокатного, термічного та інших. Нижчими ланками управління виступають дільниці, бригади і працівники на робочих місцях, обслуговуючі окремі агрегати..

Механізм управління холдингом є цілісною складною системою, що складається з великої кількості елементів, таких як цілі, принципи і завдання управління, органи, інструменти і методи, об'єкти управління, обліку, контролю, аналізу й оцінки виконаної роботи, взаємопов'язаних між собою і з навколишнім зовнішнім середовищем, що дозволяє гнучко реагувати на зміни і адаптувати до умов, які змінюються, для досягнення максимального кінцевого результату.

Механізм управління передбачає виділення п'яти основних елементів, кожен з яких, у свою чергу, є механізмом певного виду діяльності підприємства:

- механізм фінансової діяльності підприємства;
- механізм роботи підприємства зі споживачами;
- механізм функціонування внутрішніх процесів підприємства;
- механізм функціонування підприємства як системи, що розвивається;
- інформаційний механізм підприємства.

Механізм фінансової діяльності підприємства є системою ключових фінансових показників, взаємопов'язаних між собою. З їх використанням оцінюються результати, заплановані та отримані в рамках механізмів інших видів діяльності. Одночасно визначаються довгострокові фінансові цілі розвитку, що зумовлюють функціонування механізмів інших видів діяльності підприємства.

В основу механізму роботи підприємства зі споживачами покладені вимоги споживачів до продуктів і послуг та шляхи їх задоволення, нові споживчі властивості продуктів, за які споживач погодиться заплатити.

Механізм функціонування внутрішніх процесів підприємства на своєму вході має вихідні показники механізму роботи підприємства зі споживачами. Внутрішні процеси характеризуються за допомогою показників витрат, випуску продукції, операційного часу, методів контролю якості та інше.

Механізм функціонування підприємства як системи, що розвивається, за умов удосконалення облікових, контрольних та аналітичних процедур управління характеризує прагнення підприємства до довготривалого розвитку і є передумовою успішного виживання в довгостроковому періоді.

Інформаційний механізм підприємства є інтегратором всіх підрозділів, підсистем, форм господарювання і методів управління, тобто механізмом, що пов'язує решту всіх механізмів підприємства. Повнота, достовірність і оперативність інформації безпосередньо впливає на процес формування знань про поточні процеси, їх взаємний вплив один на одного, що зрештою обумовлює адекватність і ефективність управлінських рішень [6].

Питання ефективності створення і функціонування ОУС підприємства визначається ступенем розвитку техніко-інформаційної платформи виробничої системи.

Сучасна економічна теорія досягла вражаючих успіхів у вивченні проблем організаційно-економічного забезпечення ресурсної пріоритетності впливу нових технологічних устроїв на процеси формування і функціонування економічних структур і інститутів.

Актуальність п'ятого технічного устрою, що спирається на досягнення в області мікроелектроніки, інформатики, використання нових типів енергії, матеріалів тощо, передбачає перехід від розрізнених фірм до єдиної мережі підприємств, поєднаних

електронною мережею на основі інтернету, які тісно взаємодіють в області технологій, контролю якості продукції, планування інновацій.

Аналізуючи розвиток системи обліку й аналізу на принципах інформатики академік НАН України М.Г. Чумаченко і професор М.С. Пушкар досить доречно відзначають, що «вирішальним фактором економічного зростання в сучасному світі стали інформаційні ресурси, а їх використання дає значний економічний ефект на економії факторів виробництва за рахунок впровадження нових інформаційних технологій» [13].

Відповідно до Закону України «Про інформацію» № 2657-ХІІ від 02.10.1992р., згідно статті 1 під інформацією слід розуміти «документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі» [4].

Розвиток облікових, контрольних й аналітичних заходів, щодо забезпечення їх взаємозв'язку з процедурами вибору стратегії розвитку холдингів України шляхом удосконалення організаційно-управлінської структури даних дозволяє успішно розв'язувати проблеми, що виникають у рамках інформаційної революції, що є однією з найбільш ефективних інструментів управління на мікрорівні за умов глобалізації, а саме:

- забезпечує систематичний і кваліфікований контроль за функціонуванням усіх центрів відповідальності підприємства в їх взаємодії та взаємозалежності, щодо реалізації заходів, намічених планом, дозволяє розкривати недоліки самої практики планування, сприяти їх усуненню за допомогою своєчасного внесення необхідних коригувань;
- використання на практиці аналітичної складової обліку, функціонування відповідного підрозділу підприємства істотно допомагає розвитку творчого підходу, економічного мислення всього колективу підприємства, орієнтує персонал на пошук і приведення в дію додаткових резервів прояву творчості та ініціативи;
- дозволить керівникам і персоналу підприємства максимальною мірою та у відносно короткі терміни адаптуватися до умов ринку, а також більш ефективно використовувати свої можливості, перш за все, в інформаційній сфері.

Це сприятиме отриманню необхідних для ухвалення рішень даних за різними аналітичними рівнями через розроблення критеріїв накопичення, обробки, систематизації і аналізу та представлення облікової інформації щодо господарської діяльності підприємств за умов функціонування інформаційної економіки.

Під інституціональними інноваціями у бухгалтерському обліку, аналізі й аудиті в управлінні підприємством розуміється поява нових форм у системі колективних взаємодій елементів вже наявних форм, що зумовлено зміною функцій у компоненті норми або системі норм, які приносять певну приватну, колективну або громадську вигоду. Інституціональний підхід, що дозволяє розглядати ОАСУ у її розгорнутому контексті, вказує на динамічні зв'язки між координаційними механізмами. При цьому необхідно враховувати, що координуючі механізми необов'язково створюють обмежувальні рамки в одному і тому ж місці і мають однакову швидкість адаптації до змін. У певній ситуації специфічні зміни в обліку можуть передувати змінам в організаційній структурі або організаційних нормах і цінностях. Наприклад, успішне впровадження функціонального методу обліку витрат може стимулювати підприємство перейти на процесне управління. Як наслідок, організаційні зміни можуть посилити або зруйнувати належне функціонування облікової системи.

Підхід розподілу облікової інформації на фінансову, управлінську - актуальний для підприємств України. Це передбачає наявність кількох категорій користувачів економічної інформації різного об'єму, змісту і термінів надання, що міститься в даних бухгалтерського обліку (рис. 2.27).



Рис. 2.27. Розподіл потоків облікової інформації в рамках фінансового, управлінського обліку

Підсистеми децентралізованих і частково децентралізованих систем називаються елементарними системами, які можуть бути централізованими або децентралізованими (повністю або частково). Обліково-аналітичний процес на вітчизняних підприємствах більш усього відповідає частково децентралізованій системі. Слід зазначити, що бухгалтерський облік, аналіз і контроль є самостійними, спеціалізованими економічними науками. Кожна з них має свій предмет, методи дослідження, практичне застосування. Розділення бухгалтерського обліку на фінансовий та управлінський є закономірним, оскільки спеціалізація наук дозволить поглиблювати їх і диференціювати відповідно до своєї специфічної сфери. Разом з тим, будучи самостійними сегментами прикладної економічної науки, вони тісно взаємопов'язані та мають єдину кінцеву спрямованість – сприяти виробленню управлінських рішень, що забезпечують підвищення ефективності економіки і успішне втілення в життя виникаючих актуальних проблем.

ОАСУ можна розглядати як у вузькому, так і в широкому сенсі. З одного боку, це система управління конкретного підприємства, яка залежить не тільки від структури системи як такої, але і від специфіки діяльності підприємства. З іншого боку, вона абстрагується від підприємства, формує принципи і методи, універсальні для різних суб'єктів.

У дослідженні під ОАСУ запропоновано розуміти сукупність облікових регламентів, процесів і процедур, заснованих на конвергенції інформаційних ресурсів різних підсистем, у яких здійснюється збирання, обробка та оцінка всіх видів інформації, з метою отримання

її окремих складових у рамках призначених для користувача меж показників, що формуються.

Заслугове на увагу дослідження реалізації обліково-аналітичної системи управління в середині 90-х років авторами Л.В. Поповою та І.П. Ульяновим. З тих пір всі системи, що впроваджуються на підприємствах, досліджуються у взаємозв'язку і взаємообумовленості. Проте змінюється суспільство та характер зв'язків у ньому. Україна проходить трансформаційний етап і вступає в посттрансформаційну економіку. Отже, виникає необхідність адаптації моделі ОАСУ до змін, що відбуваються.

ОАСУ використовує також методологічний апарат управлінського обліку. Підсистема управлінського обліку є відносно новою для вітчизняних підприємств. Особливістю національної облікової системи є те, що методологія обліку встановлюється нормативними актами. Процес переходу України до ринкових умов господарювання зосередив увагу вчених і практиків переважно на проблемах бухгалтерського обліку і податкових розрахунках.

Розвиток кількісних (рівневого і вартісного) системних аспектів підвищення ролі обліково-аналітичної інформації (ОАІ) в організаційній системі управління базується на дослідженні якісних (об'єктного, поведінкового і наукового) внутрішніх системних аспектів підвищення ролі ОАІ в управлінні підприємством.

Механізмом інформаційного забезпечення обліково-аналітичної системи управління є єдність систем обліку, аналізу та контролю, об'єднаних інформаційними потоками для управління економічними процесами (рис. 2.28).

Включення в ОАСУ інформаційної підсистеми створить необхідні умови функціонування системи управління підприємством; забезпечить засобами отримання, пошуку, зберігання, накопичення, передачі, обробки інформації; організацію облікових та позаоблікових даних.

Зміст ОАСУ підприємства розкривається в спеціально-орієнтованій моделі, яка за кожним видом забезпечення (обліковий, аналітичний, контрольний, інформаційний) детально характеризує організаційні структури, управлінські процедури, методики і технології. Розвиток обліково-аналітичного забезпечення управління підприємств України певним чином пов'язаний з удосконаленням їх обліково-аналітичних систем. Обліково-аналітичне забезпечення управління визначається структурою обліково-аналітичної системи і є ядром і частиною інформаційного забезпечення. Створення обліково-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами холдингів дозволить створити базу для ухвалення раціональних управлінських рішень, що у свою чергу сприятиме підвищенню ефективності діяльності, його конкурентоспроможності і зниженню собівартості продукції.

Предметна область механізму інформаційного забезпечення обліково-аналітичної системи управління в єдиному інформаційному середовищі визначається економічними явищами і процесами, що характеризують господарську діяльність підприємства, і причинно-наслідковими зв'язками, представленими різноманітними чинниками і результативних показників (рис. 2.29).

Рішення про проектування нової ОАСУ або про налагодження існуючої на підприємстві необхідно впроваджувати на підставі результатів оцінки рівня ролі інформації в управлінні підприємством і оцінки витрат на її поліпшення, а також оцінки очікуваного ефекту від функціонування після її поліпшення.

Початковим визначальним етапом під час проектування та поліпшення ОАІ є розроблення нової або поліпшення існуючої внутрішньої бухгалтерської звітності, відповідно до вимог, з позиції підвищення ефективності управління підприємства.

Розв'язування проблеми проектування ОАСУ припускає або створення нової власною системою, або вибір з уже існуючих [2].

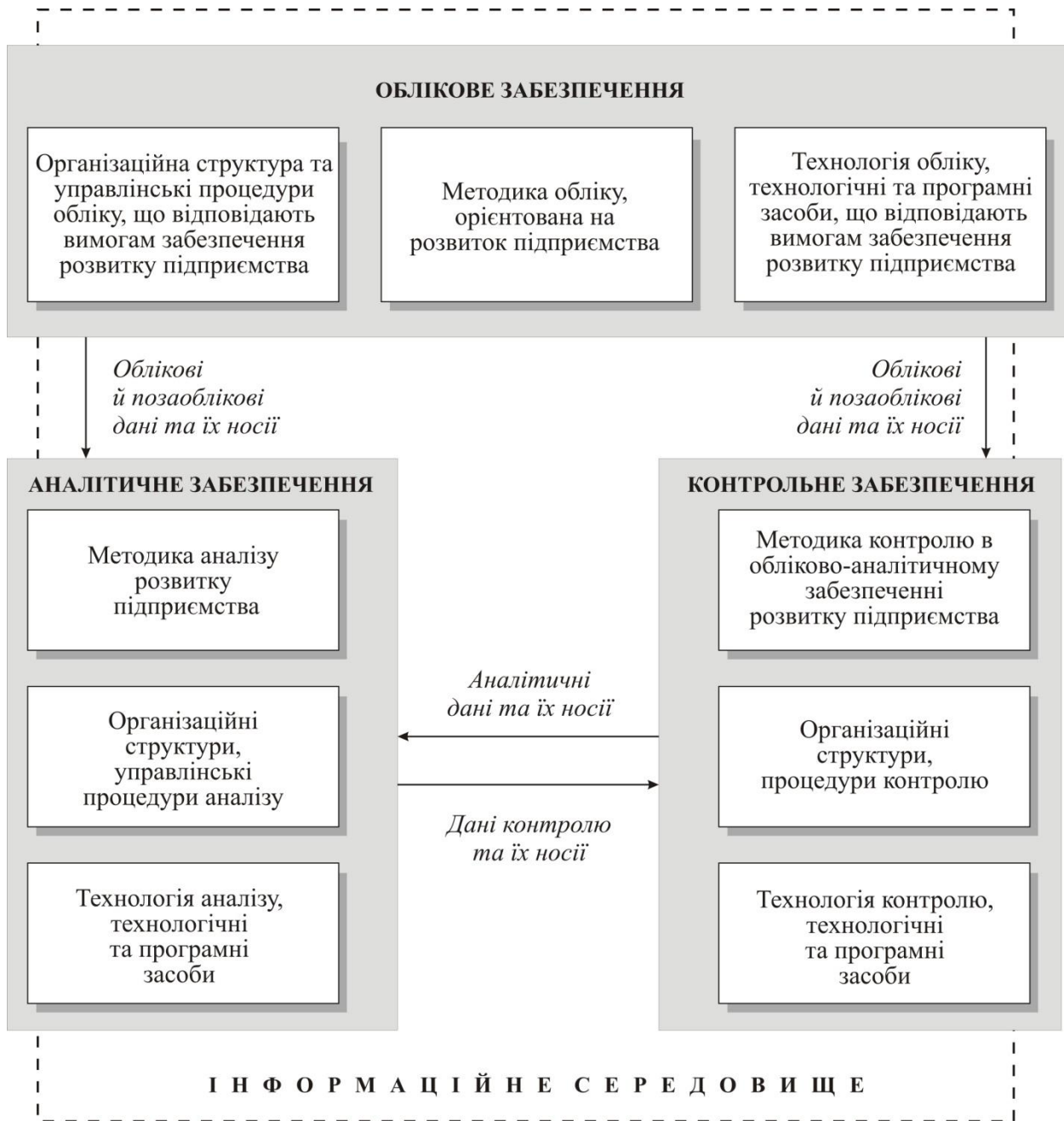


Рис. 2.28. Модель механізму інформаційного забезпечення обліково-аналітичної системи управління в єдиному інформаційному середовищі

Отже, можна виділити наступні особливості в побудові ОАСУ. По-перше, концептуальні принципи можуть бути, як зведені до впорядкування інформаційного відображення в рамках відособленої системи, що вирішує проблеми поточного управління, так і розширених до орієнтації інформаційного простору щодо вибору ефективних стратегічних рішень на рівні галузі.

По-друге, механізм інформаційного забезпечення ОАСУ, що реалізований у єдиному інформаційному середовищі, призначений для внутрішнього використання, і який передбачає можливість розрахунку показників, що містять локальну інформацію в обсязі делегованих прав і повноважень.

По-третє, обліково-аналітична інформація повинна задовольняти дві основні вимоги: бути корисною, і її отримання не повинно бути дорожчим, ніж вона сама.

По-четверте, архітектура ОАСУ, що складається з окремих підсистем, повинна забезпечувати цілеспрямовану взаємодію усіх елементів системи управління.

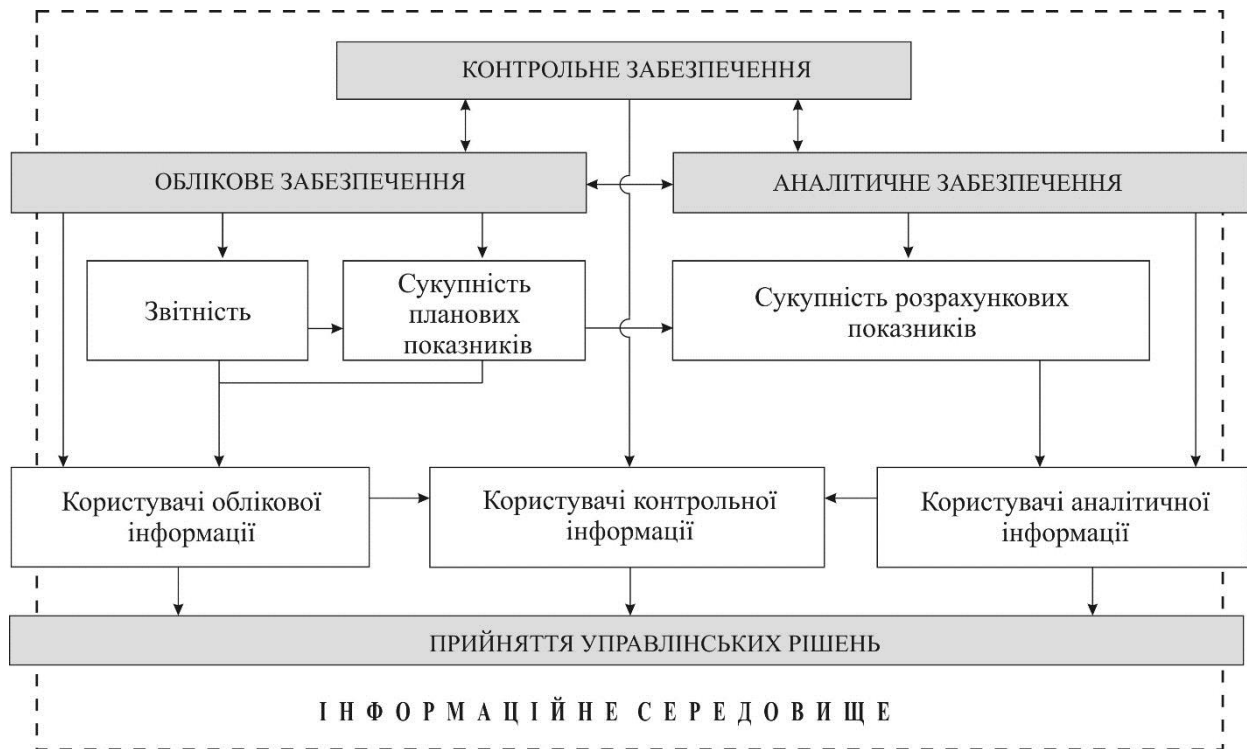


Рис. 2.29. Предметна область механізму інформаційного забезпечення обліково-аналітичної системи управління в єдиному інформаційному середовищі

Організація ефективної ОАСУ, що забезпечує отримання користувачами оперативної, достовірної і релевантної інформації має вирішальне значення для оперативної оцінки процесу виробництва й ухвалення обґрунтованих рішень щодо своєчасного коригування.

У той же час рівень дії функцій обліку і контролю в системі оперативного управління не відповідає зростаючим вимогам на підприємствах, що веде до розроблення й ухвалення неефективних оперативних управлінських рішень і, як наслідок цього, до значних втрат ресурсів у процесі виробництва. Однією з причин такого положення є недостатня обґрунтованість теоретичних положень функцій обліку і контролю в системі оперативного управління в діяльності підприємств України.

У частині особливостей, що впливають на побудову операційної складової ОАСУ, доцільно виділити характер продукції, технологію і масштаб виробництва, ступінь спеціалізації виробництва всередині підприємства. Всі перераховані чинники визначають вибір виробничої структури підприємства.

Вплив виробничої структури управління на обліково-аналітичну систему управління характеризуються наступними особливостями:

- наявність невеликих підрозділів з незначною чисельністю персоналу, але високим рівнем кваліфікації;
- обмежена кількість рівнів управління;
- розроблення виробничих програм з урахуванням попиту споживачів;
- мінімізація матеріальних запасів;
- застосування техніки і технологій, що легко змінюються залежно від зовнішніх і внутрішніх умов;
- висока продуктивність праці та значний рівень якості продукції.
- Під вдосконаленням системи управління слід розуміти:
 - спеціалізацію науково-технічних і виробничих одиниць, що забезпечують і обслуговують виробничий процес;
 - вдосконалення систем управлінських підрозділів за всіма рівнями управління;

- застосування прогресивних нормативів;
- забезпечення автоматизації всього виробництва і всіх процесів управління;
- укрупнення підрозділів і цехів;
- дотримання раціонального співвідношення між основними, допоміжними і обслуговуючими цехами.

Практично для кожного підприємства – актуальні завдання: підтвердження оперативності ухвалення управлінських рішень достовірними даними і створення єдиного інформаційного простору, який пов'язує всі інформаційні потоки підприємства, – від цехів до центрального офісу. Реорганізацію оперативної складової ОАСУ слід розглядати як інноваційний підхід, спрямований на отримання нових конкурентних переваг і реальних економічних переваг від вкладених у систему коштів. Пропозиції щодо реорганізації оперативної складової ОАСУ спрямовані на підвищення ефективності внутрішньої взаємодії в холдингах, що спираються на систему точок контролю, які дозволяють оптимізувати процеси діяльності підприємства з позиції керованості і контрольованості.

На підприємствах України використовується велика кількість норм і нормативів, функціонування яких переобтяжує всю систему контролю надмірним потоком інформації. Виникає проблема вибору ключових точок, за якими можна було б контролювати стан і поведінку об'єкту за певними характеристиками. Оперативна складова ОАСУ спрямована на здійснення постійного моніторингу процесів, що відбуваються, в керованому об'єкті відносно заданої програми його розвитку. У процесі здійснення оперативного контролю шляхом відповідної обробки облікових даних створюється інформаційна база, необхідна для пошуку шляхів пристосування виробництва до змін зовнішнього середовища, попередньої оцінки результатів маневрування виробничими ресурсами, виявлення і залучення невикористаних резервів, визначення можливостей раціонального використання ресурсів (устаткування, персоналу), вивчення чинників, що негативно або позитивно впливають на діяльність виробничих підрозділів.

Процес створення єдиного інформаційного простору припускає реорганізацію інформаційних потоків і орієнтацію їх на:

- задоволення потреби підприємства в інформації для підтримки внутрішньофірмового процесу ухвалення рішень та їх реалізації (облік, аналіз, планування і контроль);
- задоволення потреби зовнішніх структур в інформації згідно законодавчих розпоряджень або для самопрезентації підприємства.

Дослідження інформаційного аспекту корпоративного управління підприємств передбачає ідентифікацію комплексу об'єктів обліково-аналітичного відображення процесу управління холдингових структур України у їх органічному поєднанні, шляхом виявлення особливостей інтеграційних процесів обліку, аналізу та аудиту в управлінні даними структурами, що надало можливість визначити інформаційні зв'язки і розробити методологічний підхід до впорядкування інформаційного простору подібних бізнес-утворень за умов використання інформаційних систем класу ERP (Enterprise Resource Planning).

Модель ідентифікації комплексу об'єктів обліково-аналітичного відображення процесу управління може бути структурована у вигляді джерел інформації, споживачів інформації, підсистем (функціональних блоків), а також відповідних зовнішніх і внутрішніх інформаційних потоків (рис. 2.30).

Розглянута модель може бути схильна до подальшої деталізації. Для цього всередині кожного блока слід виділити окремі функції, між якими також матимуть місце відповідні інформаційні потоки. Отже, серед внутрішніх (по відношенню до системи інформаційно-облікового забезпечення корпоративного управління і стратегічного менеджменту) інформаційних потоків можна виділити як потоки, що знаходяться всередині

функціональних блоків, так і потоки між блоками. В результаті об'єднання підприємств у єдині холдинги, однією з головних проблем інформаційних служб стає інтеграція в єдиний інформаційний простір облікових систем, програмного забезпечення, інформаційних потоків об'єднаних підприємств і, як наслідок, актуальність формування інформаційної економіки.

По-перше, це складність технологічних процесів підприємства, наявність багаторівневих специфікацій готових виробів. Доцільною є інтеграція ERP-системи, яка управляє і контролює залишки товарно-матеріальних цінностей, і АСУТП, що управляють технологічним процесом.

Тут виникає чергова проблема: ERP-система повинна гнучко відстежувати фактичне використання тих або інших інгредієнтів. Саме на основі такої інформації ERP-система формує достовірну собівартість продукції за переділом. Друга характерна властивість процесу автоматизації металургійного підприємства — наявність широкої номенклатури продукції, яка випускається, що ускладнює калькуляцію витрат. Третя особливість — це складність технологічних процесів, що протікають поза дільницями підготовки до виробництва. Четверта особливість автоматизації підприємств обумовлена відособленням бухгалтерії, що склалося історично, від інших служб підприємства. Це призводить до використання різноманітних методів обліку витрат, а також до дублювання роботи. Найчастіше подібна відособленість виражається в тому, що практично в кожній службі — фінансовій, бухгалтерській, технічній — існують свої підрозділи для проведення економічного аналізу. Природно, що кожна служба переслідує свої цілі, і при цьому це веде до дублювання функцій.

Отже, впровадження інформаційних систем класу ERP, а саме системи SAP, сприятиме реалізації запропонованій моделі ідентифікації комплексу об'єктів обліково-аналітичного відображення процесу управління холдингових структур України.

Актуальними є питання підвищення ефективності облікової інформації під час планування збуту і виробництва. Кризова ситуація на світовому ринку сформувала умови, за яких неможливо виробляти продукцію «на склад», виходячи з простих правил завантаження виробничих потужностей. Рішення в області збуту і управління взаємовідносинами з клієнтами надають можливість збирання інформації про переваги клієнта, очікувані обсяги постачання і передбачувані відхилення за планом протягом року. Це надасть можливість перейти більшості підприємств на виробництво «під замовлення». Необхідність у перегляді виробничих планів протягом рік—квартал—місяць через тривалий цикл внутрішніх узгоджень припускає реалізацію рішень системи SAP щодо інтегрованого планування логістики і фінансів.

Система включає технологію створення і погодження виробничих планів, а також порядок взаємодії між різними департаментами підприємства. Автоматизація цього процесу дозволяє оптимально завантажувати потужності, моделювати різні сценарії розвитку подій, що призведе до зниження управлінських ризиків під час ухвалення рішень керівництвом підприємства. І, як наслідок, реалізовувати питання централізованого уявлення та аналізу даних з виробничих і інформаційних систем, їх синхронізації, а також оптимізації всього процесу.

За умов сучасної інформаційно-технічної підтримки підприємств чорної металургії та підприємств, що торгують чорними металами, переважають системи програмного забезпечення, функціональний обсяг яких обмежується потребами окремих класів завдань. Подібні автономні рішення не пов'язані один з одним або пов'язані лише частково. Розробка SAP висуває на передній план підтримку всіх процесів в організаційній структурі обробки. За допомогою цілісної функціональності на основі зберігання даних може бути впроваджена перспективна інформаційно-технічна інфраструктура на підприємствах України (додаток 2).

Система SAP супроводжує весь процес, починаючи від визначення виробів і конфігурації, попереднього планування та обробки замовлення і закінчуючи плануванням виробничих потужностей і виробництвом. Вона охоплює калькуляцію і управління запасами, інтегрує управління якістю, облік, аналіз та контроль [14].

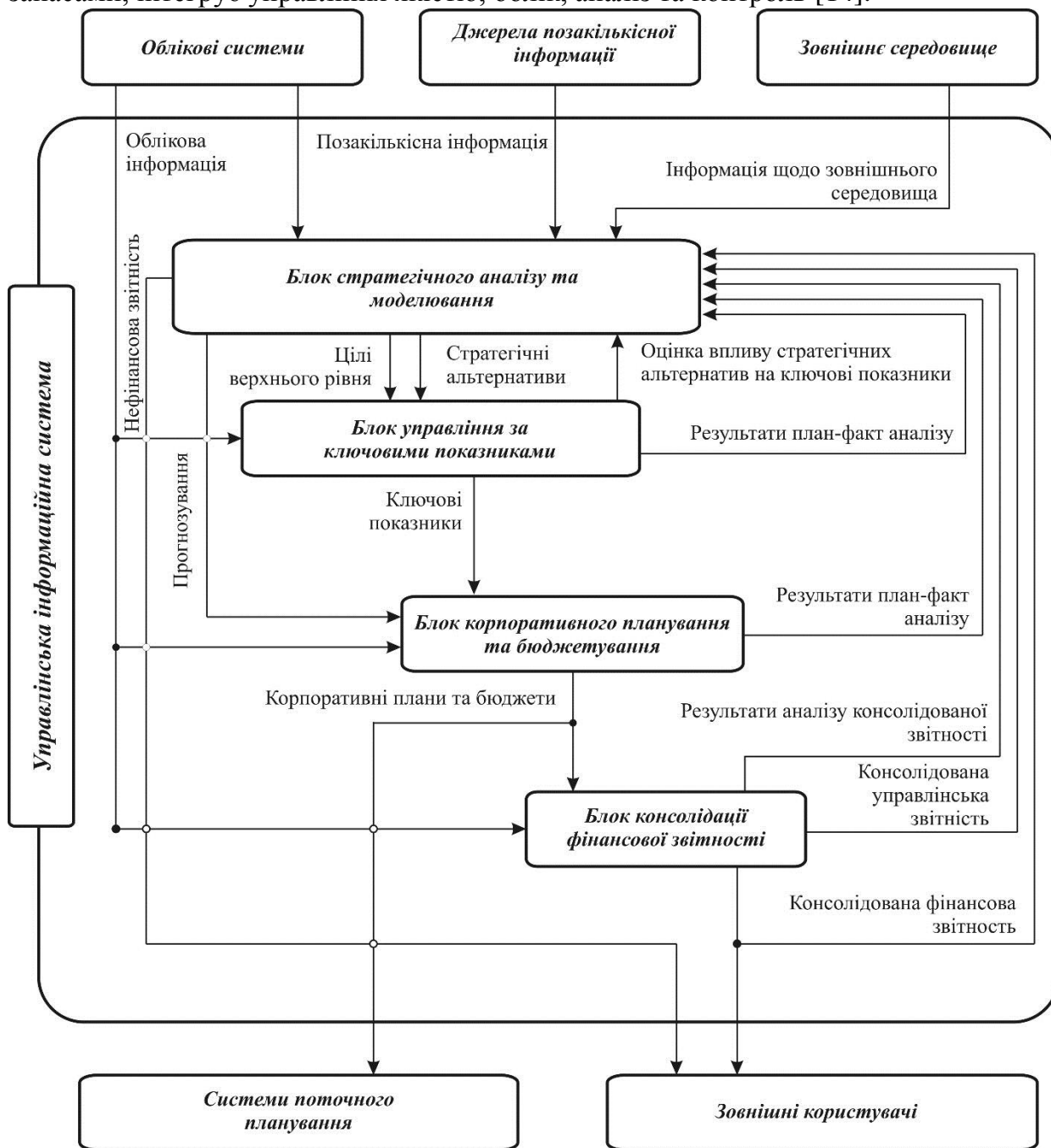


Рис. 2.30. Модель ідентифікації комплексу об'єктів обліково-аналітичного відображення процесу управління холдингових структур

Як уже було зазначено, адаптивна складова під час побудови алгоритмічних послідовностей сприятиме забезпеченню якісною інформацією для прийняття управлінських рішень за допомогою отримання, обробки і консолідації інформації про зміни зовнішнього середовища шляхом вибору на її основі заходів адаптаційного характеру (рис. 2.31).

Євдокимов В.В. вважає, що «створення та використання адаптивної моделі інтегрованої системи бухгалтерського обліку сприяє не тільки прискоренню процесу

обробки інформації на підприємствах, де бухгалтерський облік організований на високому рівні, але й суттєвому покращенню його організації на підприємствах, де вона здійснюється на незадовільному рівні. Така можливість зумовлена тим, що комп'ютерний спосіб обробки облікової інформації вимагає формального та чіткого опису облікових процедур у вигляді алгоритмів, що в свою чергу дозволяє впорядкувати порядок виконання обов'язків працівниками обліку» [3].

Передбачається, що інформація щодо стану зовнішнього і внутрішнього середовищ, що пропонується автором в обліковому регламенті управлінського обліку, надходить до блоку формування даних, основними функціями якого є безперервний моніторинг стану зовнішнього середовища і виробничої складової, а також адаптивна складова процесу формування даних. Реалізація алгоритмічної послідовності повною мірою може бути використаною тільки в системі, яка певним чином організована відповідно до структури, складу і властивостей. Для ефективного управління холдингом Рада директорів повинна опиратися на адекватну інформаційну базу, як основу ухвалення об'єктивних і незалежних управлінських рішень. Такі рішення повинні базуватися на достовірній і оперативній інформації, що стосується виробничої і фінансової діяльності підприємства. Отже, актуальність дослідження питань поліпшення забезпечення обліковою інформацією структур управління підприємств не викликає сумнівів.

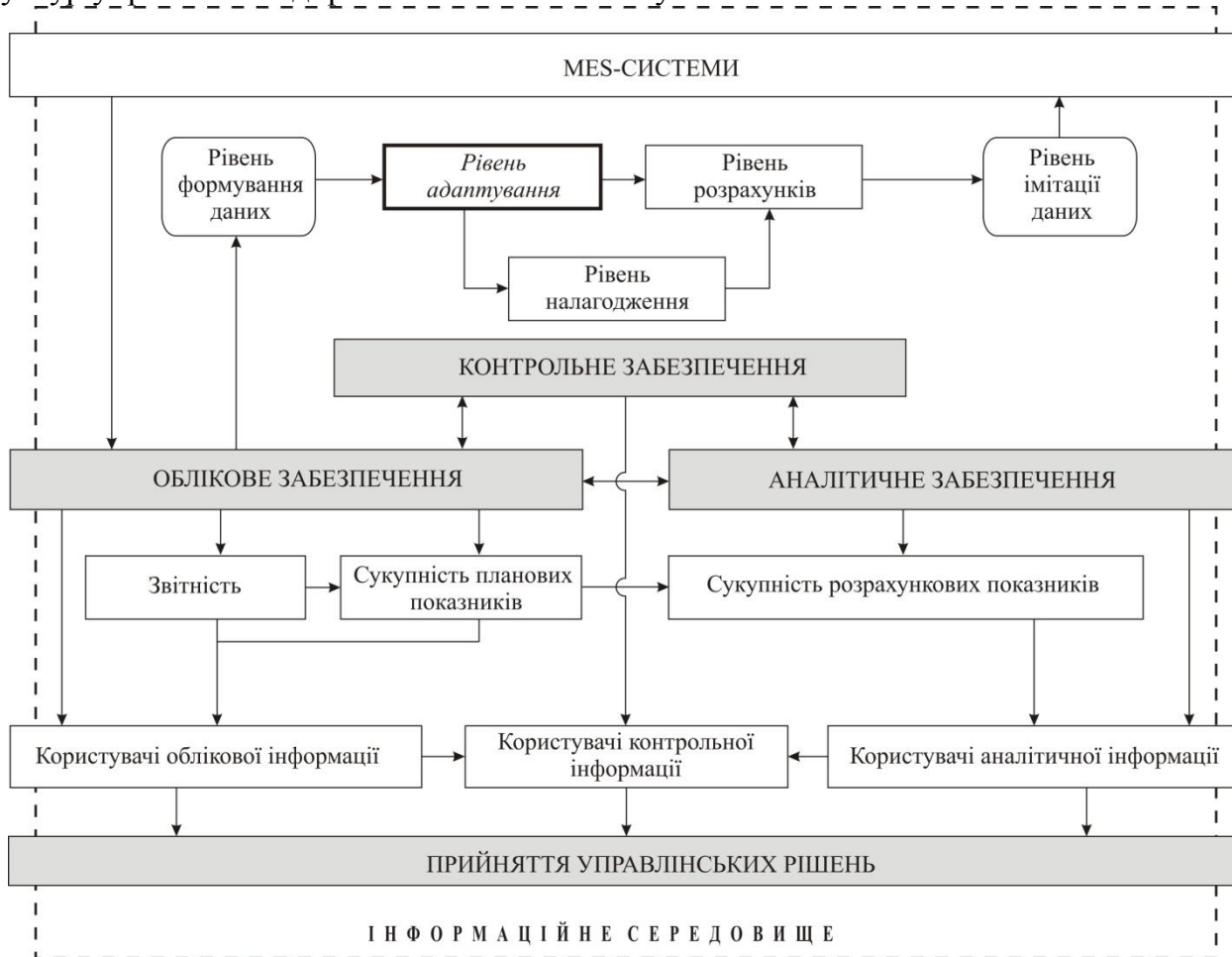


Рис. 2.31. Реалізація адаптивної складової під час побудови алгоритмічних послідовностей в обліковому регламенті

Серед основних напрямків поліпшення забезпечення обліковою інформацією структур управління підприємств доречно виділити наступне:

- побудова алгоритмічних послідовностей здатна забезпечити створення якісної інформації для прийняття управлінських рішень;

- процес диверсифікації виробництва і розвитку інвестиційного капіталу призводить до необхідності сегментації управлінської звітності, що дозволить внутрішнім користувачам звітності адекватно оцінити результати діяльності сегментів бізнесу;
- практична значущість концепції формування облікового регламенту економічного суб'єкта полягає в тому, що він дозволяє систематизувати і логічно структурувати процес управління;
- перехід від часткової автоматизації до єдиної інформаційної архітектури на основі ERP-систем, дозволить поєднати розрізнені програмні рішення в єдину інформаційну систему управління підприємством.

Інституціональні інновації, що припускають безперервну зміну старих і створення нових форм колективної взаємодії, зумовлюються як зовнішньою конкуренцією між підприємствами, так і внутрішньою конкуренцією між ними, з метою реалізації своїх інтересів.

При цьому бухгалтерський облік, аналіз та аудит в управлінні, будучи відкритою підсистемою управління, що еволюціонує, не повинен розглядатися як щось одного разу встановлене, оскільки постійно випробовує на собі вплив середовища, в якому він перебуває.

Інституціональна теорія й методологія доповнює науковий арсенал концепцій бухгалтерського обліку, аналізу й аудиту, в яких ставиться завдання зрозуміти загальну концепцію його розвитку.

Отже, найважливішим завданням методології бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в управлінні на сучасному етапі є всебічне дослідження всього апарату отримання нової інформації, у т.ч. і в суміжних науках та дослідження засобів і методів підвищення ефективності розвитку обліково-аналітичного процесу.

Література

1. Вагнер Г. Основы исследования операций [Пер. с англ. Б.Т. Вавилова] / Г. Вагнер - Том.1 – М.: Мир, 1972. – 335с.
2. Галузина С.М. Аспекты повышения роли учетно-аналитической информации в системе управления организацией: [Монография] / С.М. Галузина. – СПб.: Знание, 2006. – 392 с.
3. Євдокимов В.В. Адаптивна модель інтегрованої системи бухгалтерського обліку [Текст]: монографія / В.В. Євдокимов. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – 516с.
4. Законом України від 02.10.1992р № 2657-ХІІ «Про інформацію» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2657-12>.
5. Легенчук С.Ф. Теорія і методологія бухгалтерського обліку в умовах постіндустріальної економіки [Текст]: монографія / С.Ф. Легенчук. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – 652с.
6. Макушкина Т.В. Формирование организационно-экономического механизма управления промышленным предприятием / Т.В. Макушкина // Сборник научных статей «Проблемы социально-гуманитарных наук в эпоху цивилизационного кризиса». – Саратов: Научная книга, 2006. – С. 79–89.
7. Норт Дуглас. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики [Пер. с англ. А.Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б.З. Мильнера] / Дуглас Норт. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. — 180 с.
8. Палий В.Ф. Теория бухгалтерского учета [Учебник] / В.Ф. Палий, Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 1988. – 279 с.
9. Попова Л.В., Маслова И.А., Константинов В.А., Коростелкин М.М. Формирование учетно-аналитической системы затрат на промышленных предприятиях: [учебное пособие] / Л.В. Попова, И.А.
10. Формирование учетно-аналитической системы затрат на промышленных предприятиях: [учебное пособие] / Л.В. Попова, И.А. Маслова, В.А. Константинов, М.М. Коростелкин. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 224 с

11. Шигун М.М. Розвиток моделювання системи бухгалтерського обліку: теорія і методологія [Текст]: монографія / М.М. Шигун. – Житомир: ЖДТУ, 2009. – 632 с.
12. Шерр И.Ф. Бухгалтерия и баланс / И.Ф.Шерр; [Пер. с нем.] С.И. Цедербаума. — М.: Экономическая жизнь, 1925. – 99 с.
13. Чумаченко М.Г. Розвиток системи обліку на принципах інформатики і кібернетики / М.Г. Чумаченко, М.С. Пушкар // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – Випуск 4. – 2004. – С. 107–114.
14. SAP–система R/3 в металургії [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nm4.ru/buhgalteriya/36527.htm>.

Управління якістю системи інформаційної безпеки WEB-додатків

Важливою особливістю сьогодення є перехід від індустріального суспільства до інформаційного, в якому головними ресурсами є інформаційні. Виробництво та обіг інформації стають центральною ланкою розвитку економіки, а головним фактором конкурентоспроможності - уміння захищати свою ділову, комерційну і технічну інформацію. В умовах сучасної глобалізації суспільства істотно посилюється значення інформаційної безпеки підприємства, при неналежному її рівні всі зусилля на здобуття інформації будуть зведені нанівець, оскільки вона з легкістю може стати відома конкуруючим фірмам, що може довести підприємство до стану нерентабельності, а в подальшому і до його ліквідації.

Актуальні технологічні тренди останніх років, такі як широке застосування мобільних пристроїв, хмарних технологій, перехід до віртуалізації ІТ-інфраструктури підприємств [9, с.72] – забезпечують зручність, доступність, швидкість обробки інформації, проте породжують нові типи ризиків та висувають нові вимоги до забезпечення якості системи інформаційної безпеки підприємств. Розвиток засобів, методів і форм автоматизації процесів зберігання й обробки роблять інформацію більш уразливою. Згідно доповіді Symantec [1], збитки від інцидентів порушення інформаційної безпеки та кіберзлочинності складають понад \$300 млрд., а несанкціонований доступ до конфіденційних даних був оцінений як найбільша загроза життєздатності підприємства. Втрати даних і кібератаки перебувають на першому місці в списку основних бізнес-ризиків, випередивши традиційну злочинну діяльність, стихійні лиха й тероризм.

Швидкі темпи розвитку Всесвітньої мережі Інтернет, поширення її впливу на усі соціально-економічні сфери життя суспільства, переміщення в мережу багатьох видів економічної діяльності стало підставою для створення підприємств нового типу, що виконують інформаційні, сервісні, консалтингові та інші види діяльності у мережі. Розвиток Інтернет трансформує специфіку та інструменти маркетингових комунікацій на базі інтерактивності, персоніфікації, гіпермедійності, аналітичності, таргетинговості [10, с.205]. Присутність в Інтернет-середовищі та соціальних мережах стає необхідною умовою конкурентоспроможності маркетингової стратегії та політики підприємства. Проте вплив мережі Інтернет на соціально-економічні процеси не лише позитивний та пов'язан з виникненням нових видів ризиків як для споживачів, так і для підприємців.

Web-додатки є одними з найбільш небезпечних систем на сьогоднішній день. Чим більше критично важливих і конфіденційних даних зберігає програмне забезпечення, тим важливішим стає проведення аудита його безпеки. Розробка нових web-додатків часто фокусується на досвіді замовника й найчастіше вона зводиться до забезпечення необхідної функціональності та якісного інтерфейсу для користувачів. Досить часто увага приділяється й системі серверної інтеграції додатків. Питаннями забезпечення якості системи безпеки водночас не рідко нехтують або відкладають їх рішення на останню стадію – стадію

тестування додатка. Багаторічний досвід різних компаній показує, що забезпечення якості системи безпеки web-додатків повинне починатися ще на ранніх стадіях процесу проектування й розробки додатків.

У наукових працях таких вчених, як Рудий Т.В., Фірман В.М., Кулешик Я.Ф., Піщора І.С., Камлик М.І., Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. досліджується загальні принципи та ризики економічної безпеки організації. Ярочкін В.І., Левин В.К., Домарев В.В., Гринджук Г.С. аналізували методи забезпечення інформаційної безпеки в інформаційних системах та мережах. Курдюмов С.П., Малинецький Г.Г. приділяли увагу синергетики та застосуванню системного аналізу в управлінні підприємством. Питанням віртуального підприємництва присвячено роботи Н. Апатової, С.Малкова, М. Артіщева, Р. Вирбанова, С. Дриги, В. Кредісова, В.Литвиненка, А.Мартового, І.Павленко, Л.Скачек. Особливості організації та функціонування віртуальних підприємств розкриті в працях Г.Азаренкова, К. Барната, Н. Бікхофа, І. Горбунова, В. Краснової, Л. Лейнонена, В. Мейтуса, І. Пономарева, Л.Тімашової; проблеми підприємницьких ризиків – в працях Н.Георгіаді, А.Деріколенко, Ю.Коваленко, В.Вітлінського, Г.Юрчук. Проблеми е-сом досліджували В.Борячок, Л.Вінарік, В.Драчев, А.Крутова, К.Маковейченко, Н.Меджибовська, В. Яценко. Дослідженням взаємодії веб-технологій та електронної комерції присвячено труди В. Шарми, М.В. Євдокимова, І. Евода та інших. Проте питання розробки ефективної системи інформаційної безпеки підприємства на базі системного синтезу з застосуванням методології логіко-структурного підходу та узгодження з бізнес-процесами підприємства щодо web-додатків залишається актуальним та вимагає подальшого дослідження.

Метою дослідження є аналіз сучасних інформаційних загроз мережі Інтернет, з'ясуванні особливостей захисту в реаліях українського ринку, розробці рекомендацій щодо забезпечення якості системи безпеки web-додатків на базі логіко-структурного підходу.

Інформаційна безпека підприємства – це стан захищеності інформаційного середовища організації від внутрішніх та зовнішніх загроз. Зміст інформаційної безпеки полягає у здійсненні ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення господарської діяльності підприємства. Відповідні служби виконують при цьому певні функції, які в сукупності характеризують процес створення та захисту інформаційної складової економічної безпеки [7, с.72].

Для забезпечення інформаційної безпеки підприємство повинне здійснювати спеціальну діяльність, спрямовану на схоронність інформації в процесі її одержання, створення, обробки й зберігання. Дана діяльність має організаційну й правову основу й ставиться до економічної діяльності, оскільки включає витрати на забезпечення інформаційної безпеки, фінансові втрати при її порушенні, оцінку ризиків і визначення цінності наявної інформації для конкурентів. Втрата інформаційних ресурсів або заволодіння секретною інформацією конкурентами, як правило, наносить підприємству значний збиток і навіть може привести до банкрутства [5, с.203].

Цінність інформації залежить від кількісних і тимчасових показників, від її конфіденційності, доступності й цілісності. Інформація підприємства, представлена в офіційних звітах, також може являти цінність для конкурентів, оскільки дані минулих періодів є основою для побудови прогнозів майбутнього виробництва.

До основних цілей інформаційної безпеки належать [6, с.24]:

- запобігання витоку, розкраданню, втраті, спотворенню, підробці інформації;
- запобігання несанкціонованим діям із знищення, модифікації, спотворення, копіювання, блокування інформації;
- запобігання іншим формам незаконного втручання в інформаційні ресурси і системи, забезпечення правового режиму документованої інформації як об'єкту власності;
- захист конституційних прав громадян на збереження особистої таємниці і

- конфіденційності персональних даних, наявних в інформаційних системах;
– збереження конфіденційності документованої інформації відповідно до законодавства.

Інформаційні ризики можна класифікувати наступним чином:

- 1) ризики, пов'язані з використанням інформаційних комп'ютерних систем на підприємстві в різних сферах його діяльності (внутрішні – виробництво, облік, керування);
- 2) ризики, пов'язані з виходом підприємства в комп'ютерну мережу Інтернет (зовнішні ризики, що є найбільш істотними для віртуальних підприємств);
- 3) ризики, пов'язані з використанням інформаційних технологій і великою часткою впливу людського фактору (маркетингові ризики).

В інформаційних ризиках причиною виникнення може стати: незадовільний стан внутрішнього й зовнішнього програмного забезпечення, невірна інформація або інформаційне перевантаження, неефективна передача інформації, недостатня управлінська й професійна кваліфікація керівника, неправильна оцінка або ігнорування ризику при ухваленні рішення [4, с.163].

Розглядаючи особливості інформаційної безпеки підприємства, слід зазначити, що лише системний підхід до управління підприємством і безпекою загалом, дозволить ефективно протистояти різного роду загрозам та досягати позитивних результатів діяльності.

Вибір способів захисту інформації в інформаційній системі – складне оптимізаційне завдання, при розв'язку якого потрібно враховувати ймовірності різних загроз інформації, вартість реалізації різних способів захисту й наявність різних зацікавлених сторін.

В дослідженнях [3, 11, 12] обґрунтовано доцільність застосування логіко-структурного підходу до процесу проектування системи інформаційної безпеки підприємства. Логіко-структурний підхід являє собою форму прояви трансдисциплінарного підходу в проектному менеджменті, зокрема – використання методів системного синтезу, та дозволяє об'єктивно оцінити найважливіші аспекти управління проектами, вигоди та ризики на всіх фазах життєвого циклу проекту на базі аналізу проблем, цілей, зацікавлених сторін, матрично-графовими методами. Аналітична фаза визначає групи зацікавлених сторін з метою оцінки їх інтересу в проекті, кореляції інтересів з життєздатністю та ризикованістю проекту. Включає аналіз вже виявлених проблем з урахуванням інтересів кожної зацікавленої сторони, що забезпечує збалансованість аналізу, при якому беруться до уваги різні й іноді протилежні погляди.

Мета полягає в одержанні загального консенсусного бачення ситуації й структуризації виявлених проблем у формі дерева проблем, дерева цілей (дзеркальне відображення загальної проблематики) та дерева робіт щодо розробки та впровадження системи безпеки (рис. 2.32).

Метою побудови дерева робіт є забезпечення достатньої їхньої простоти, що полегшує організацію й керування ними, чітке визначення цілі проекту на основі всебічного аналізу розв'язуваних проблем, обліку основних умов реалізації, інтересів залучених сторін, а також ризиків і гіпотез.

У процесі заключної стадії аналізу ухвалюється рішення, яка із груп взаємозалежних цілей буде включена в проект і розглядається можливість виконання кожної з них. На здійснення проекту і його здатність до саморегулювання будуть, ймовірно, впливати зовнішні фактори, які самі виходять за контрольовані рамки проекту. Для успішного здійснення проекту ці умови слід брати до уваги й включати в якості допущень.

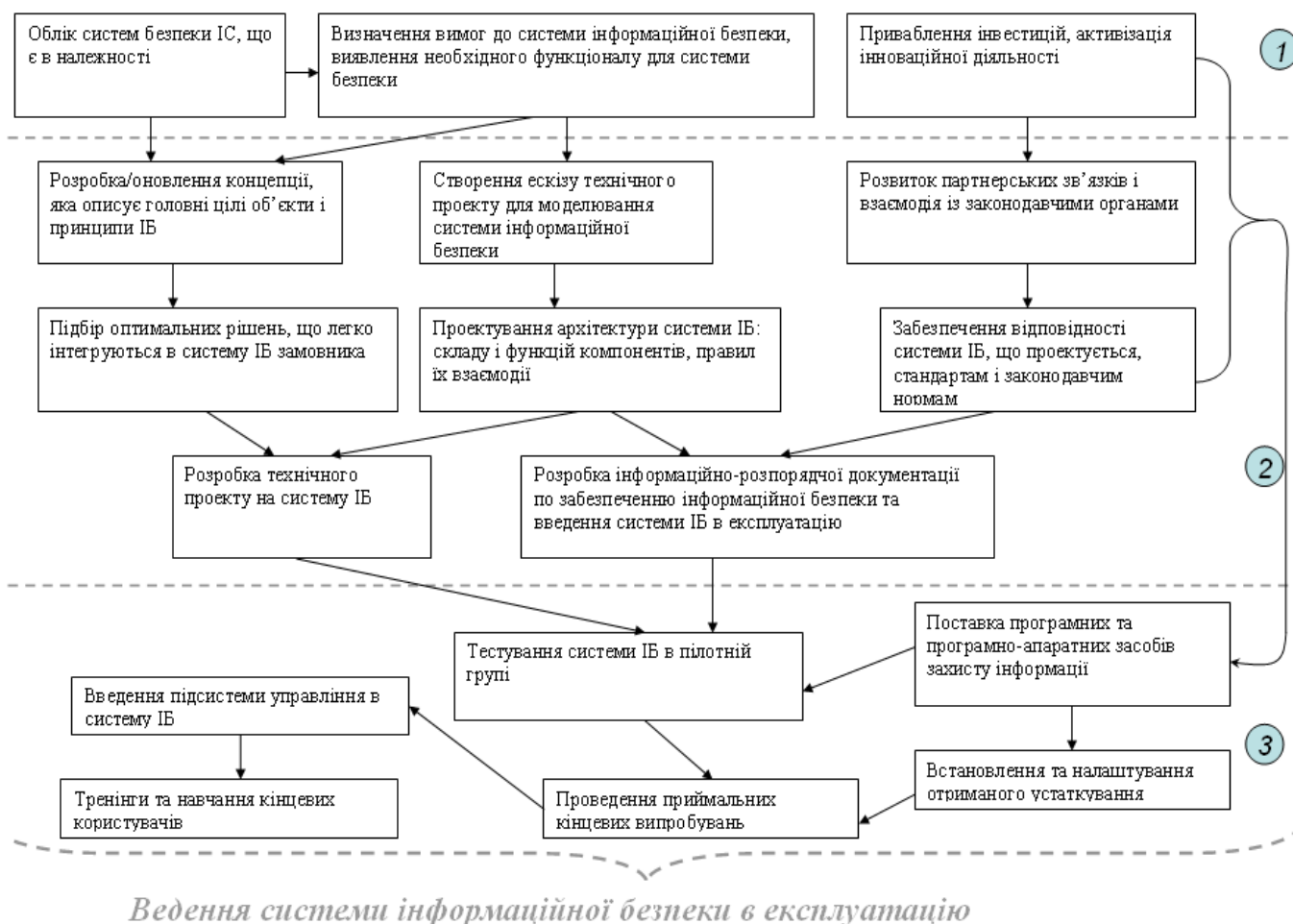


Рис. 2.32. Дерево робіт системи інформаційної безпеки підприємства
 Джерело: [Розроблено авторами на основі [11, с.320].

У загальному випадку для пошуку оптимального варіанту вирішенню такого завдання необхідно застосування теорії ігор, зокрема теорії біматричних ігор з ненульовою сумою [5, с. 225], що дозволяють вибрати таку сукупність засобів захисту, який забезпечить максимізацію ступеня безпеки інформації при даних витратах або мінімізацію витрат при заданому рівні безпеки інформації.

Питання розробки способів і методів захисту даних в інформаційній системі є тільки частиною проблеми проектування захисту системи, з часом зростає їх актуальність.

Головним джерелом ризику є людський фактор, тому що формування інформаційної системи керування економічним розвитком підприємства, її програмним забезпеченням, підтримкою функціонування, залежить від професійних якостей обслуговуючого персоналу. У процесі експлуатації системи виникають ризики, пов'язані, насамперед, з технічними збоями, порушенням режимів роботи, локальними втручаннями в окремі елементи системи, перевантаженнями.

Рівень ризику також залежить від зовнішнього середовища, кон'юнктури на ринку інформаційних продуктів, швидкого морального старіння інформаційного забезпечення, відсутності засобів автоматизації або невідповідальності програмного забезпечення бізнес-процесам підприємства.

Таким чином, важливим питанням розробки системи інформаційної безпеки, після вибору методів і механізмів, є необхідність прийняття рішення щодо розробки адекватного програмного забезпечення для системи захисту.

Крім того, програмні засоби, що реалізують обрані механізми захисту, повинні бути піддані комплексному тестуванню. Слід зазначити, що без відповідної організаційної

підтримки програмно-технічних засобів захисту інформації від несанкціонованого доступу й точного виконання передбачених проектною документацією механізмів і процедур не можна вирішити проблему забезпечення безпеки інформації, збереженої в інформаційній системі.

В роботі [14, с.129] були сформульовані основні параметри якості ІТ-продукту: зрозумілість на основі документації, повнота реалізації, стислість і відсутність дублюється інформації, портіруемість (легкість в адаптації до оточення: інший архітектурі, платформі, операційній системі), узгодженість, здатність до супроводу, тестованість, зручність використання, надійність, структурованість, ефективність, забезпечення інформаційної безпеки.

Ефективним технологічним інструментом забезпечення якості ІТ-продукту є тестування (перевірочні дії, що демонструють виконання всіх представлених до нього вимог). Однак вибір видів тестування (функціонального, нефункціонального, модульного, інтеграційного, системного, регресійного, верифікаційного, валідації, юзабіліті, акцептування, пов'язаного зі змінами та ін.) неоднозначний, залежить від переслідуваних цілей і потребує подальших досліджень.

Проведено аналіз перспектив використання сучасних технологій автоматизації розробки і тестування програмного продукту, до переваг яких віднесені наступні: забезпечується перевірка якості продукту за рахунок написаних автоматичних тестів; зменшуються витрати на тестування покритого автоматичними тестами функціоналу; зменшується час необхідний на тестування продукту.

Таким чином, важливими критеріями якості системи безпеки web-додатків, є:

- забезпечення високої доступності додатків,
- якість серверних рішень і захист конфіденційних даних,
- забезпечення розробки та тестування надійних і безпечних програмних рішень [13, с.202].

Необхідно відзначити, що вартість і час, витрачене на реалізацію заходів безпеки на стадії розробки додатків набагато менше їх удосконалювання на етапі запуску в експлуатацію або виправлення додатків. Створення будь-якої інформаційної системи (ІС), як і створення web-додатків, поділяється на декілька етапів.

На рис. 2.33 наведено схема бізнес-процесу розробки та запуску web-додатків, що дозволяє сформулювати вимоги до ІС з метою підвищення якості системи інформаційної безпеки web-додатків.

Для успішної розробки web-додатків треба створити інтерактивну систему формування та корегування вимог до функціоналу, оперативного реагування на запити замовника. Така система робить процес розробки більш прозорим, сприяє підвищенню лояльності клієнта та позитивно впливає на якість тестування системи безпеки.

Тестування безпеки – це тип тестування, основне призначення якого переконатися, що конфіденційні дані залишаються конфіденційними, а користувач системи зможе зробити тільки те, що йому дозволяють права доступу.

Оцінка захищеності web-додатків може виконуватися як з використанням методики «чорної скрині», так і шляхом аналізу вихідних кодів. Другий спосіб ефективніший, але й більш трудомісткий. Метод «чорної скрині» полягає в проведенні робіт з оцінки захищеності інформаційної системи без попереднього одержання інформації про неї з боку власника. Метод «білої скрині» полягає в тому, що для оцінки захищеності інформаційної системи використовуються всі необхідні дані про неї, включаючи вихідний код додатків.

Для кожної мови програмування характерний свій набір найбільш значимих вразливостей (за даними дослідження групи Positive Technologies) [2].. Більшість розробників віддають перевагу РНР: на ньому написано 63% усіх протестованих сайтів.

Значні частки ASP.NET (19%) і Java (14%). Інші мови програмування зустрічаються набагато рідше (рис. 2.34).

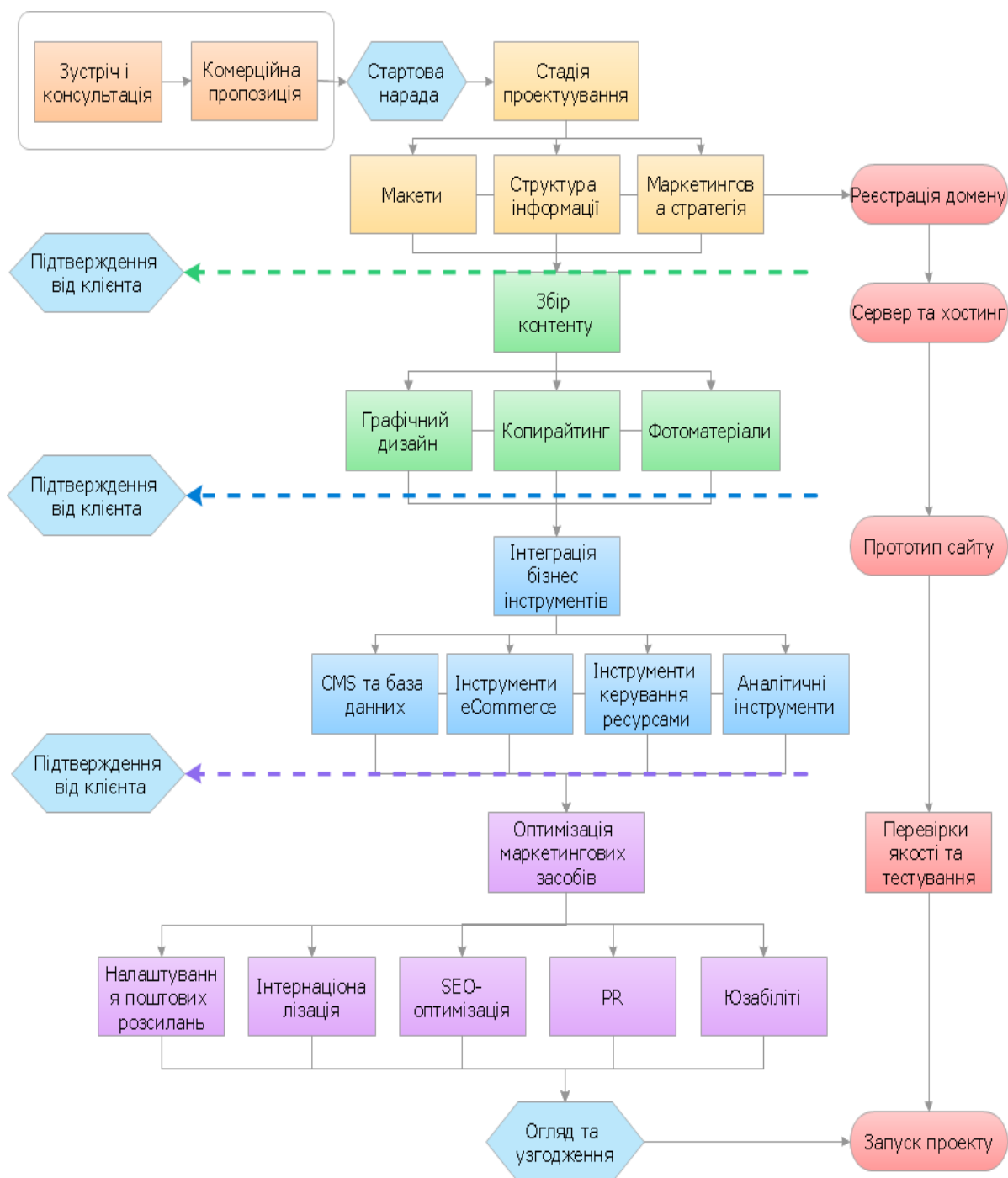


Рис 2.33. Схема бізнес-процесу розробки та запуску web-додатків
Джерело: Авторська розробка

Аналіз показників якості web-проекту дозволив розділити їх на внутрішні (з точки зору програміста - якість коду, його читаність, легкість підтримки, тестування, налагодження, виправлення помилок, зміни та портіруемість, низька складність, низьке використання ресурсів: пам'яті і процесорного часу, коректна обробка виняткових ситуацій, мале число попереджень при компіляції і лінковці) і зовнішні (з погляду користувача - розвиненість користувача інтерфейсу, легкість виконання складних операцій, інтуїтивність, читаність повідомлень про помилки, передбачуваність програми, наявність документації та її якість, затримки з відгуком) [8, с.126].

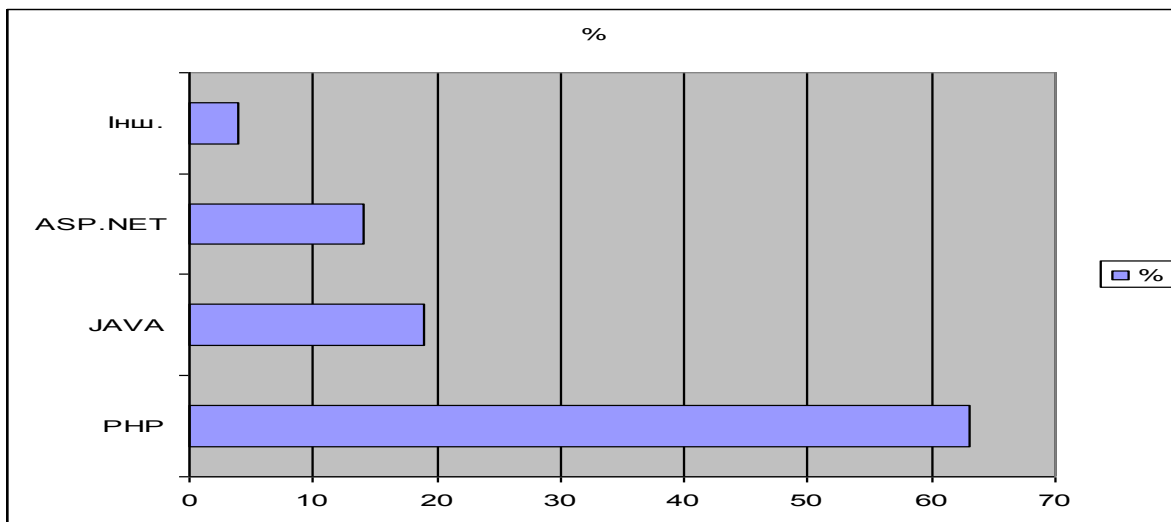


Рис 2.34. Статистика використання мов програмування для створення динамічних web-додатків

На основі аналізу бізнес-процесів підприємства було сформульовано вимоги до ІС згідно методу “білої скрині”: можливість додавати користувачів з різними правами доступу; функція створення нових проектів та асоціація користувачів з проектами; можливість додавати, змінювати статус та видаляти завдання в залежності від ролі користувача; можливість залишати коментарі до завдань; можливість автоматизованого контролю та тестування безпеки за типами зовнішніх атак (CSRF, XSS).

CSRF (Cross Site Request Forgery – “Підробка міжмережових запитів”, також відомий як XSRF) – вид атак на відвідувачів web-додатків, що використовує недоліки протоколу HTTP. Якщо “жертва” заходить на сайт, створений зловмисником, від її особи таємно відправляється запит на інший сервер (наприклад, на сервер платіжної системи), що здійснює якусь шкідливу операцію (наприклад, транзакцію грошей на рахунок зловмисника). Для здійснення даної атаки, жертва повинна бути авторизована на тому сервері, куди відправляється запит, і цей запит не повинен вимагати якого-небудь підтвердження з боку користувача, який не може бути зігнорований або підроблений атакуючим скриптом. Це атака, при якій зловмисник намагається змусити браузер “жертви” створити запит до цільового сервера, потай від самої користувача. Небезпека CSRF у тому, що дана поведінка браузерів і всього HTTP протоколу є нормальною.

XSS (Cross Site Scripting – “міжмережовий скриптинг”) – тип атаки на вразливі інтерактивні інформаційні системи в мережі, впровадження виконуваних на клієнтському комп’ютері шкідливих скриптів у сторінку, яка видається системою. Специфіка подібних атак полягає в тому, що для атаки на сервер як засіб атаки використовується авторизований на цьому сервері клієнт. Міжмережові скриптові атаки відбуваються, в основному, тому, що розробники не в змозі забезпечити безпечний код. Провести XSS-атаку можна так само легко як і захиститися від неї на етапі створення та тестування web-додатків [6, с. 95].

Ефективними заходами безпеки запобігання зовнішніх атак виявлено: перевірка даних, санітарна обробка даних та екранування.

Перевірка даних це процес забезпечення використання web-додатками відповідних завданню та правильних даних (як за семантичним, так і за синтаксичним навантаженням). Кожна частина даних повинна бути перевірена при одержанні, та при виникненні розбіжностей надіслано повідомлення та попередження користувачу.

Для перевірки телефонного номеру, необхідно відкинути будь-які рядки, що містять букви, тому що номер телефону повинен складатися тільки з цифр. Також варто брати до

уваги довжину рядка. Можливо дозволити обмежений набір спеціальних символів, таких як плюс, дужки й тире, які часто використовуються при форматуванні телефонів.

```
<?php
//перевірка номера телефону України
if(preg_match('/((1-)?\d{3}-)\d{3}-\d{4}$/', $phone))
{
echo $phone . " це правильний формат.";}

```

Для захисту web-додатків від зловмисників виникає необхідність перевіряти введення даних відвідувачів. На екрані роботи з формою, при введенні інформації, виконується безліч перевірок. Перевірки підрозділяються на:

- заборони (помилки);
- програма видає повідомлення про необхідність обов'язкового внесення виправлення в дані;
- програма не дозволяє зберегти зміни до усунення причини виникнення проблеми;
- попередження;
- програма видає повідомлення про можливі невідповідності (і, якщо це можливо, виділяє поля даних, які потрапили під перевірку);
- програма дозволяє користувачеві продовжити роботу в програмі.

Санітарна обробка даних зосереджена на маніпулюванні даними з метою перевірки їх безпеки. Відбувається видалення небажаних бітів даних і їх приведення до правильної форми. Якщо на вході очікується простий текстовий рядок, доцільно вилучити будь-яку HTML розмітку з нього.

```
<?php
//видалення HTML з коментарів
$comment = strip_tags($_POST["comment"]);

```

Доцільно застосовувати методи перевірки даних, санітарної обробка та нормалізації паралельно та комплексно.

```
<?php
//нормалізація й перевірка телефону США
$phone = preg_replace('/[\d]/', "", $phone);
$len = strlen($phone);
if($len == 7 || $len == 10 || $len == 11) {
echo $phone . " це правильний формат.";}

```

Екранування запобігає спробі браузера ненавмисно «спотворити» зміст спеціальних послідовностей символів, які можуть бути знайдені ним. Екранування сприяє захисту цілісності відображення вихідних даних.

```
<?php
echo "Ви шукали: " . htmlspecialchars($_GET["query"]);

```

Ця функція корисна при відображенні даних, уведених користувачем, які можуть містити небажані HTML-теги, наприклад у форумі або гостьовій книзі.

Використання стандартної функції `secureinnerdata`, дозволяє захистити від атак типу SQL injection і XSS. Найчастіше їх проводять використовуючи GET- або POST-запити які не фільтруються на стороні сервера. Алгоритм роботи функції: видалення пробіли з кінця рядка; видалення пробіли з початку рядка; перетворення спеціальних символів в HTML; повернення очищених даних.

Публічні web-сервери залишаються об'єктами атак хакерів, які прагнуть за допомогою цих атак нашкодити репутації організації або добитися яких-небудь політичних цілей. Ефективні міри захисту можуть захистити сайт від тих неприємностей, яких зазнає організація у випадку успішної атаки на нього.

Ефективним елементом системи інформаційної безпеки є застосування найменш вразливою операційної системи (будь-яка версія Unix), яка використовується як web-сервер.

Можливі різноманітні втрати – від простого блокування роботи сервера до заміни його змісту кримінальними матеріалами, політичними гаслами або видалення груп файлів, а також розміщення на сервері програм-троjanів коней.

Для захисту транзакцій користувача в web-додатки доцільно вбудовувати базовий механізм авторизації, що перешкоджає проведенню транзакцій неавторизованими особистостями від імені користувачів. Звичайно в додатку використовується SSL або інший механізм шифрування, який допомагає запобігти перегляду інформації (типу номерів кредитних карт і т.п.), що посилається із браузера на web-сервер.

Необхідно забезпечити можливість використання web-додатка одночасно більшою кількістю відвідувачів. Продуктивність додатка не повинна падати в міру зростання навантаження на інтернет-ресурс. Це досягається використанням технології одержання інформації запитами та застосування засобів підвищення якості внутрішнього тестування web-додатків.

Головна мета етапу внутрішнього тестування web-додатків – знайти якомога більше помилок. Як правило тестування web-додатків є ручним. У великих компаніях за тестування відповідає окремий відділ спеціалістів. Маленькі ж студії не можуть дозволити собі окремих тестувальників, тому тестування та пошуком помилок займається менеджер проекту, програмісти і сам замовник.

Розгортання та тестування є фінальним етапом в процесі розробки web-додатків (рис. 2.35).

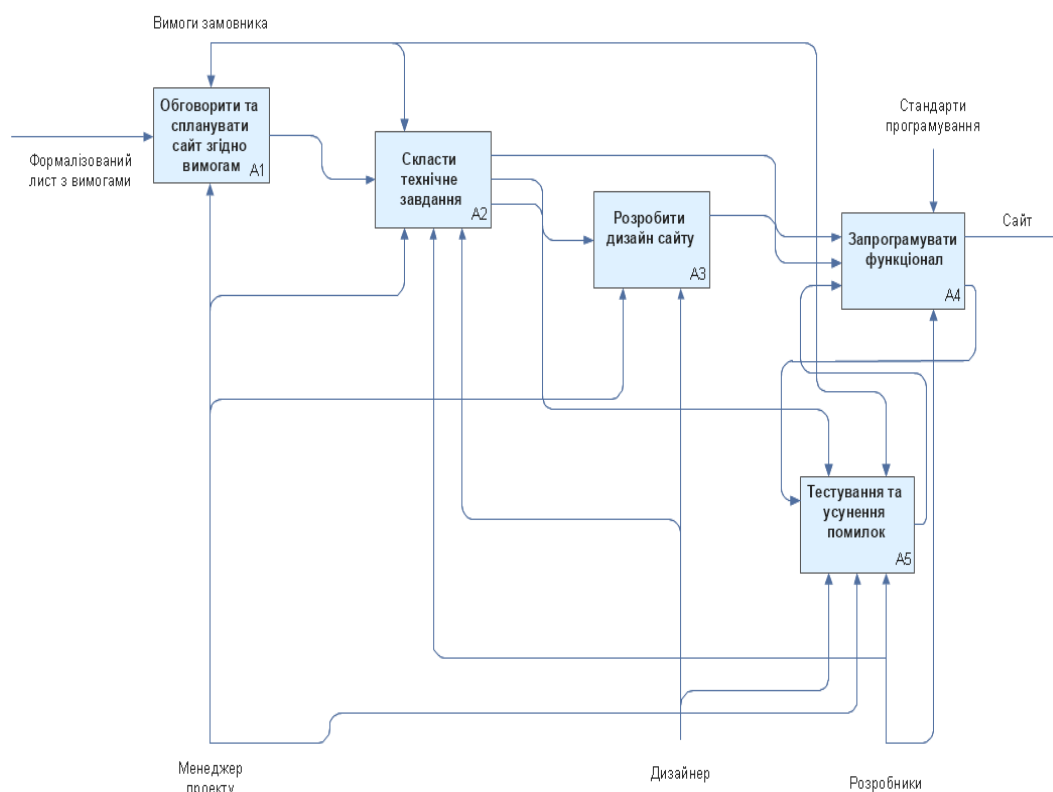


Рис. 2.35. IDF0-діаграма бізнес-процесу розробки web-додатків

Аналіз сучасних технологій тестування на основі моделі Agile дозволив виявити переваги та проблемні точки автоматизованого тестування (на базі внутрішніх ресурсів підприємства, за допомогою готових програмних засобів, за допомогою третіх осіб), розробити спіральну модель тестування та сформулювати рекомендації щодо оптимізації

процесу тестування (на функціональному, модульному, інтеграційному, системному, приймальному рівні) [14, с.130] з метою підвищення якості системи безпеки web-додатків.

Технологічні схеми для процесу пошуку та виправлення помилок наведено на рис. 2.36 і 2.37. Модель бізнес-процесів з використанням ІС призведе і до змін в swim lane схемі. Впровадження ІС призведе до того, що менеджер виконуватиме виключно контролюючі функції.

В процесі тестування інформація про помилки від замовника передається до менеджера проекту, який повинен систематизувати її та передати розробникам на опрацювання. Розробники, в свою чергу повинні виправити помилки та повідомити про це менеджеру. Менеджер сповіщає замовника про те, що помилки виправлено. Коли всі помилки буде усунуто, проект вважається завершеним та переходить до повноцінної роботи. На етапі тестування менеджер проекту виступає з'єднувальною ланкою між замовником та розробниками, виконуючи при цьому досить тривіальні функції, відбувається найбільша втрата часу та продуктивності.

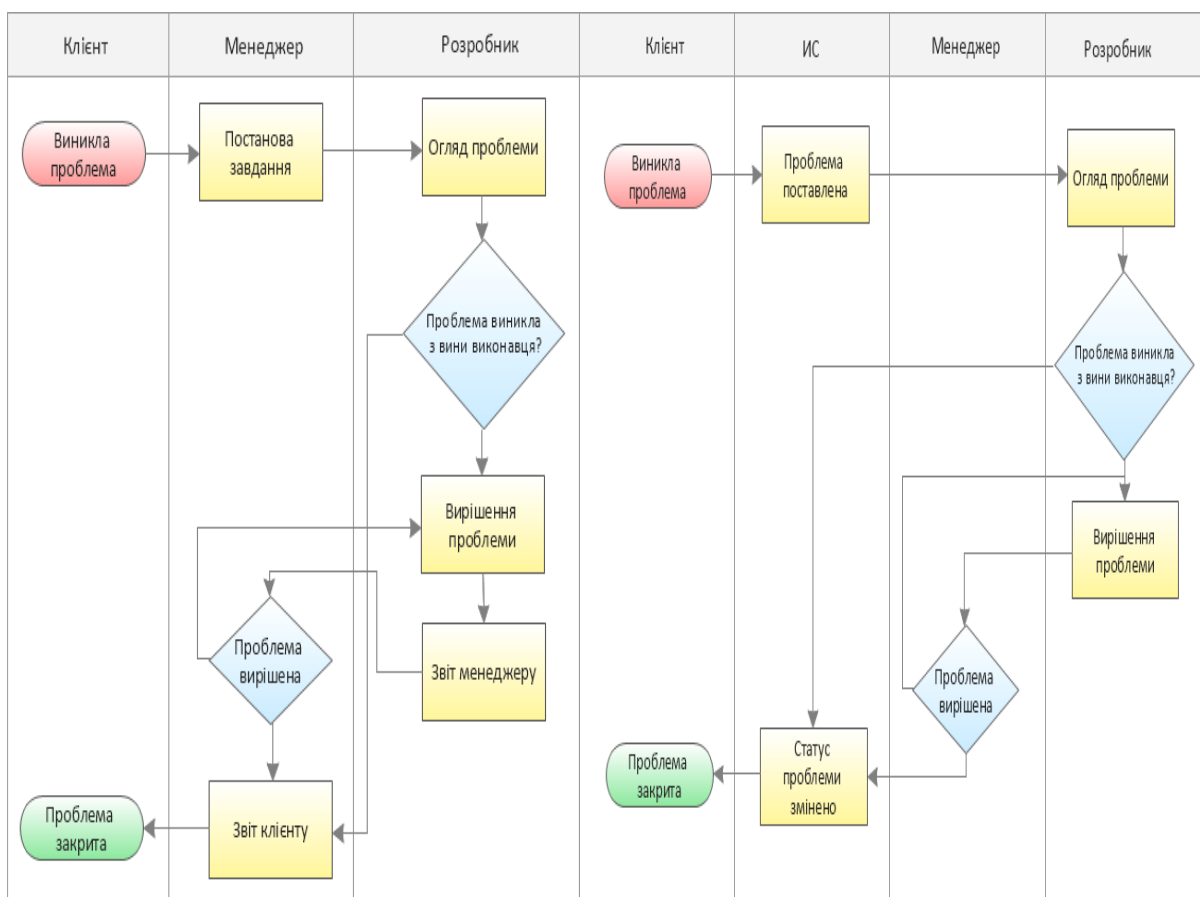


Рис.2.36. Swim lane схема процесу Рис.2.37. Схема процесу на базі ІС

В якості інтегрованого середовища розробки використовано PhpStorm, що надає усі необхідні інструменти для проектування та програмування інформаційної системи. PhpStorm має інтегрований модуль для керування версіями, широкі можливості з тестування та дебагінгу коду; підтримується велика кількість інструментів для front-end розробки (HTML5, Less, SCSS, JavaScript та інші).

Розробка складної системи передбачає використання шаблону проектування - патерну MVC (Model-View-Controller). Це дозволяє уникнути певних складностей та недоліків, які можуть виникнути при розробці систему "з нуля".

Модель-вид-контролер (або Модель-вигляд-контролер, англ. Model-view-controller, MVC) – архітектурний шаблон, який використовується під час проектування та розробки програмного забезпечення. Цей шаблон поділяє систему на три взаємопов'язані частини: модель даних, вигляд даних та керування (рис. 2.38.а).

Застосовується для відокремлення даних (модель) від інтерфейсу користувача (вигляду) так, щоб зміни інтерфейсу користувача мінімально впливали на роботу з даними, а зміни в моделі даних могли здійснюватися без змін інтерфейсу користувача (рис. 2.38.б).

Невід'ємною частиною інформаційної системи є аутентифікація та розділення прав доступу користувачів. Керування доступом на основі ролей (англ. Role Based Access Control, RBAC) – розвиток політики вибіркового управління доступом, при цьому права доступу суб'єктів системи на об'єкти групуються з урахування специфіки їх застосування, утворюючи ролі. Формування ролей має визначити чіткі та зрозумілі для користувачів системи правила розмежування доступу. Рольове розмежування доступу дозволяє реалізувати гнучкі, динамічні правила розділення доступу.

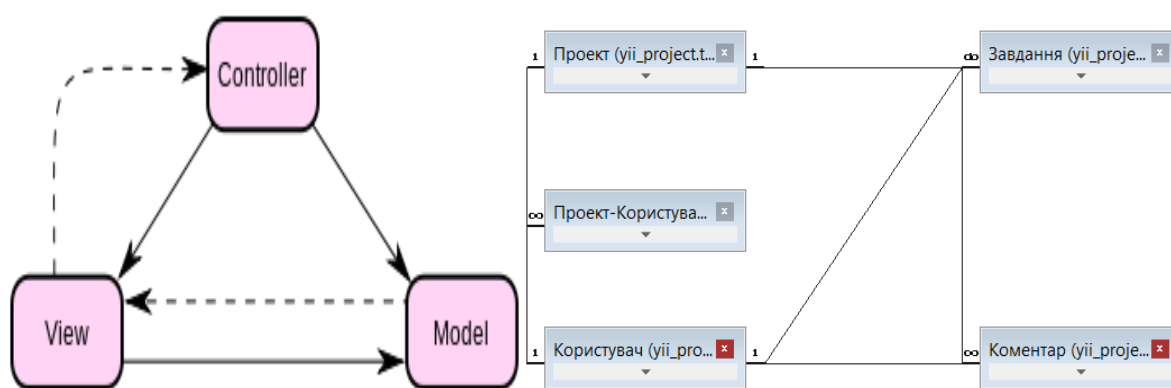


Рис. 2.38 (а,б). Схема зв'язків компонент шаблону MVC та моделями

Система містить три основні моделі: Проект (Project), Завдання (Issue), Коментар (Comment). Для кожної з цих моделей має бути можливість створювати, редагувати, переглядати та видаляти об'єкти.

Вагомим фактором забезпечення безпеки web-додатків є безпека сервера. Установка захищеного сервера й підтримка його безпеки вимагають знання операційної системи, що використовується.

1. Правила забезпечення безпеки www-сервера [13, с.203]:
2. Розмістити веб-сервер у демілітаризованій зоні (DMZ). Зконфігурувати свій міжмережевий екран (файрволл) таким чином, щоб він блкував вхідні з'єднання з нашим web-сервером з усіма портами, окрім http (порт 80) або https (порт 443).
3. Вилучити всі непотрібні сервіси з нашого web-сервера, залишивши FTP та засіб безпечного підключення в режимі віддаленого терміналу, таке як SSH. Будь-який непотрібний, але залишений сервіс може стати помічником хакера при організації ним атаки.
4. Відключити всі засоби віддаленого адміністрування, якщо вони не використовують шифрування всіх даних сеансів або одноразових паролів.
5. Обмежити число людей, що мають повноваження адміністратора або суперкористувача (root).
6. Вести протокол усіх дій користувачів і зберігати системні журнали або в зашифрованій формі на веб-сервері, або на іншій машині в інтранеті.
7. Проводити регулярні перевірки системних журналів на предмет виявлення підозрілої активності. Встановити декілька програм-пасток для виявлення фактів

атак сервера (наприклад, пастку для виявлення Phf-Атаки). Використовувати програми, які запускаються приблизно щогодини, які перевіряють цілісність файлу паролів та інших критичних файлів. Якщо така програма виявить зміни в файлах, що контролюються, вона повинна посилати лист системному адміністратору.

8. Вилучити всі непотрібні файли, такі як phf, з директорій, звідки можуть запускатися скрипти (наприклад, з /cgi-bin).
9. Вилучити всі стандартні директорії з документами, які поставляються з web-серверами, такими як IIS і Exair.
10. Встановлювати всі необхідні виправлення програм на web-сервері, що стосуються безпеки, як тільки про них стає відомо.
11. Якщо використовується графічний інтерфейс на консолі адміністратора web-сервера, необхідно вилучити команди, які автоматично запускають його за допомогою інформації в Rc-піддиректоріях і замість цього створити команду для його ручного запуску. По можливості залишати графічний інтерфейс працюючим тривалий період часу.
12. Для віддаленого адміністрування використовується програма, що встановлює захищене з'єднання з веб-сервером (наприклад, SSH). Не дозволяти встановлювати з веб-сервером telnet-з'єднання або неанонімні ftp-з'єднання (тобто ті, потребують введення імені й пароля) з недовірених машин. Надати можливість встановлення таких з'єднань лише невеликому числу захищених машин, які перебувають в інтранеті
13. Запускати web-сервер в chroot-режимі або режимі ізольованої директорії, щоб не можна було одержати доступ до системних файлів.
14. Проводити всі оновлення документів на публічному сервері з інтранету. Зберігати оригінали web-сторінок на web-сервері в інтранеті й спочатку оновлювати їх на цьому внутрішньому сервері; потім копіювати оновлені web-сторінки на публічний сервер за допомогою Ssl-з'єднання.
15. Періодичне сканування web-серверу засобами ISS або nmap, для перевірки відсутності на ньому відомих уразливих місць.
16. Організувати спостереження за з'єднаннями із сервером за допомогою програми виявлення атак (intrusion detection). Зконфігурувати цю програму так, щоб вона подавала сигнали тривоги при виявленні спроб використати відомі атаки або підозрілих діяч з web-сервером, а також вела протокол таких з'єднань для детального аналізу.

Таким чином, доцільні наступні кроки для перевірки web-серверу:

1. Встановити всі оновлення, пов'язані з безпекою, як для самого web-сервера, так і для операційної системи.
2. Вилучити всі непотрібні файли, такі як phf з директорії зі скриптами. Вилучити стандартні директорії з документами, що поставляються з web-сервером (наприклад, з IIS та Exair).
3. Перевірити всі логіни користувачів на web-сервері й впевнитися в тому, що вони мають надійні паролі.
4. Перевірити всі сервіси та відкриті порти на web-сервері.
5. Перевірити, чи немає підозрілих файлів у директоріях.

Отже, рішення проблеми одержання своєчасної й повної інформації перебуває в постійному контролі за роботою інформаційної системи, особливо при зростанні її складності.

Контроль передбачає системного здійснення наступної низки взаємопов'язаних дій: збереження необхідних для роботи підприємства даних, дублювання баз даних основних

показників, наявність запасного комп'ютера (сервера) у випадку збоїв в роботі системи, оновлення антивірусних програм і регулярні перевірки на наявність комп'ютерного вірусу, використання запасних джерел електроенергії й контроль напруги в електромережах.

Щоб засоби захисту інформаційних ресурсів ефективно працювали, система захисту повинна задовольняти певні вимоги, у тому числі, безперервність, плановість, цілеспрямованість, конкретність, надійність й комплексність.

Для забезпечення виконання настільки багатогранних вимог безпеки інформаційна система підприємства повинна мати засоби захисту інформації, які задовольняють певні умови: охоплюють весь технологічний комплекс інформаційної діяльності; мають багаторівневу структуру з ієрархічною послідовністю доступу, є відкритими для зміни й включають можливості доповнення для різних способів забезпечення безпеки інформації.

У той же час засоби захисту повинні бути нестандартними, різноманітними, простими для технічного обслуговування й зручними для експлуатації користувачами.

Проектування і розробка систем інформаційної безпеки – це завжди індивідуальні рішення, засновані на специфіці бізнесу замовника, тому інформаційна безпека може бути забезпечена безліччю способів, – це гнучкі і масштабовані системи захисту інформації будь-якої складності, від рішень для малого бізнесу до масштабних мереж для великих корпорацій, для підприємств різних галузей і видів діяльності.

В процесі проектування систем безпеки інформаційних систем, для чіткого визначення цілей проекту на основі всебічного аналізу розв'язуваних проблем, обліку основних умов реалізації, інтересів залучених сторін, а також ризиків і гіпотез доцільно застосування логіко-структурного підходу, використання методів системного синтезу, що дозволяє об'єктивно оцінити найважливіші аспекти управління проектами. Виділення ключових елементів проекту й визначення їх взаємозв'язків сприяє полегшенню аналізу, реалізації й оцінці, а також прийняттю чітко виражених, кількісно і якісно вимірюваних показників успішності реалізації й завершення проекту.

До системи безпеки інформації пред'являються також певні вимоги, що включають: чіткість визначення повноважень і прав користувачів на доступ до певних видів інформації; зведення до мінімуму числа загальних для декількох користувачів засобів захисту; облік випадків і спроб несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації; забезпечення оцінки ступеня конфіденційної інформації; забезпечення контролю та тестування цілісності засобів захисту.

Метою вирішення проблем якості системи безпеки web-додатків, є: забезпечення високої доступності додатків, якість серверних рішень і захист конфіденційних даних, забезпечення розробки надійних і безпечних програмних рішень. Можливі різноманітні втрати – від простого блокування роботи сервера до заміни його змісту кримінальними матеріалами, політичними гаслами або видалення груп файлів, а також розміщення на сервері програм-троянів коней - значно впливають на показники якості системи інформаційної безпеки web-додатків.

Таким чином, управління якістю системи безпеки web-додатків можливо тільки при постійному дотриманні комплексних захисних заходів, що охоплюють як зовнішнє, так і внутрішнє середовище, узгоджено з бізнес-процесами певного підприємства.

Система інформаційної безпеки повинна базуватися на сукупності методологічних підходів, бути багаторівневою системою с внутрішніми та зовнішніми зв'язками; адаптивною, модифікуємою та масштабуємою. Система інформаційної безпеки вимагає контролю та підтримки на усіх етапах життєвого циклу додатку, її не можливо просто додати до IT-проекту після того, як він завершений. Безпека охоплює дуже широке коло проблем і змушує стежити за самими останніми технологічними новинками в цій області.

Література

1. Symantec Norton Report 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.securelist.com/ru/analysis/20805082>
2. Internet World Stats: [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.internetworldstats.com/stats.htm;
3. Азеев А.С. Использование ЛСП в управлении проектами как эффективной формы представления проекта / А.С. Азеев // Управління проектами в умовах транзитивної економіки. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції магістрантів, аспірантів та науковців. Том 1. - Одеса: ОДАБА, 2013. - С. 20 – 23.
4. Апатова Н. В. Рискология виртуального підприємництва/ Н. В. Апатова, С. В. Малков// Монографія. – Симферополь: ДИАЙПИ, 2013. – 316 с.
5. Атре Ш. Структурный подход к организации баз данных. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 250 с.
6. Гайкович В., Першин А. Безопасность электронных банковских систем. – М.: ЕЕР, 2009. – 140 с.
7. Еркин А.В. Понятие информационной безопасности – от индустриального общества к информационному // Информационное общество. – 2012 – вып.1. – С.68-74.
8. Чайковская М.П. Управление качеством реализации ИТ-проектов/ М.П. Чайковская // Концептуальні засади менеджменту на порозі XXI століття. Збірник наукових праць МАУП. – К.: МАУП, 2010. – С.124-130.
9. Чайковська М.П. Модель управління інформаційною безпекою віртуальної ІТ-інфраструктури / М.П. Чайковська // Проблеми економічної кібернетики. Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції, Т.2. – Одеса, ОНПУ, 2012. – С.72-73.
10. Чайковська М.П. Перспективи гіпермедійної інтеграції CRM-систем / М.П. Чайковська // Економічний вісник університету. Збірник наукових праць. – Вип. 18/2. – Переяслав-Хмельницький: П-Х ДПУ імені Г.Сковороди, 2012. – С.201-207.
11. Чайковська М.П. Управління системою інформаційної безпеки підприємства на базі ЛСП // А.А. Азеев, М.П. Чайковська // Моделювання та інформаційні технології в економіці: Монографія / За ред. Проф. Соловійова В.М. – Черкаси: Брама, 2014. – С.306-328.
12. Чайковська М.П. Проектування системи інформаційної безпеки на базі ЛСП/ А.С. Азеев, М.П. Чайковська// Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Том 2. – Одеса: ОНАЗ, 2014. – С.22-27.
13. Чайковська М.П. Питання управління якістю системи безпеки WEB–додатків/ А.С. Азеев, М.П. Чайковська// Маркетинг і цифрові технології. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. – Одеса: ОНПУ, 2014. – С. 201-203.
14. Чайковская М.П. Современные технологии управления качеством ИТ-продукта / М.П. Чайковська// Економіка та управління національним господарством: стан, тенденції, перспективи. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – С.128-130.

РОЗДІЛ III. ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний інструментарій антикризового регулювання банківського сектору України

Функціонування сучасної економіки будь-якої країни неможливе без ефективної банківської системи. Сучасний стан банківської системи України характеризується сильною нестабільністю і говорить про те, що вона знаходиться в стані довготривалої рецесії. Причиною такого спаду стала не тільки світова фінансово-економічна криза, а й ряд внутрішньодержавних факторів.

Банківська діяльність в Україні являє собою одну з найважливіших фінансово-економічних сфер, а, отже, підтримка стабільності вітчизняної банківської системи є одним з основних завдань державного регулювання. Під державним регулюванням діяльності банків розуміють комплекс інструментів, за допомогою яких держава встановлює вимоги до банків. Державне антикризове регулювання діяльності банків визначається також суспільною необхідністю та корисністю банківської діяльності. Так, антикризове регулювання діяльності банків необхідне як для ефективного функціонування економіки країни, так і для самих банків: стабільна діяльність банку забезпечує високий рівень довіри до нього з боку клієнтів, що, в свою чергу, сприяє зростанню прибутковості та ефективності банківської діяльності.

Антикризове управління в банківському секторі – комплекс системних управлінських дій органів державної влади, спрямованих на попередження чи усунення негативних для банківського сектору явищ. Антикризове управління банківською системою України здійснюється як урядом держави, центральним банком, так і менеджментом конкретного банку, котрий перебуває в кризовому чи передкризовому стані. Воно містить різноманітні антикризові інструменти.

Провідна роль на шляху підтримки та реабілітації української банківської системи належить Національному банку України, адже банківська криза носить системний характер і не може вирішуватись окремими банківськими установами поодиночці.

Сучасна економічна ситуація вимагає застосування широкого спектру комплексних антикризових заходів, спрямованих на мінімізацію як зовнішніх, так і внутрішніх кризових чинників, оскільки банківська система України відкрита і є складовою світової інфраструктури з обслуговування грошово-кредитних і виробничо-інвестиційних комплексів глобальної економіки.

Дослідженню особливостей антикризового управління банківським сектором присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Зарубіжні дослідники Дж. Гарсія, Ф. Валенсія, К. Дзьобек, А. Деміргук-Кунт, Г. Капріо, Л. Лавен, Є. Назарова, А. Тавасієв, Д. Холшер присвятили свої праці аналізу особливостей розвитку банківських криз та вжитих для їх подолання антикризових заходів.

Вітчизняні вчені О. Афанасьєва, Г. Багратян, О. Барановський, І. Бланк, Г. Карчева, І. Кравченко, В. Коваленко, О. Крухмаль, А. Мороз висвітлюють теоретико-методологічні засади й заходи антикризової політики держави, особливості діяльності банківської системи України в умовах фінансово-економічної кризи, питання забезпечення фінансової стійкості й фінансової безпеки банків та визначення їх критеріальних значень.

Однак дослідження інструментарію державного антикризового управління банківським сектором, а також світового та вітчизняного досвіду його використання носять вибіркового та фрагментарного характеру. Отже, питання використання інструментів державного антикризового управління банківським сектором, вивчення досвіду провідних країн світу щодо практичних заходів із реалізації антикризового управління державою, а

також аналіз розроблених і прийнятих рішень та програм державного антикризового управління з огляду на можливості їх подальшої адаптації й застосування в Україні, особливо в сучасних вельми напружених економічних умовах, потребують уособлення та подальших скрупульозних досліджень.

Справедливим та доцільним можна вважати твердження Головіна Р.Г. [3, с.3] про те, що кожна країна має свої пріоритети в антикризовій політиці. Наприклад, в Австрії – це державне кредитування, прямі фінансові “вливання” в реальний сектор економіки; у Чехії – підтримка пріоритетних галузей: сільського та лісового господарства; у Німеччині – політика стимулювання попиту та збільшення інвестицій (передусім в освіту та інфраструктуру); в Іспанії – залучення інвестицій та підтримка будівельної галузі [2, с.201].

Уперше антикризове регулювання на державному рівні застосовувалося в США під час Великої депресії 1930-х рр. Світова економічна криза 1929-1933 рр. стала найпотужнішою за своїми наслідками для світового господарства. Наприклад, сукупний обсяг промислового виробництва капіталістичного світу скоротився на 46%, виплавка сталі та чавуну зменшилася на 62%, видобуток вугілля на 31%, зовнішньоторговельний оборот на 67%. При цьому кількість безробітних становила 26 млн. осіб або 1/4 всіх зайнятих громадян. Водночас реальні прибутки зменшилися на 58%, а вартість цінних паперів на біржах “впала” на 60–75% [4].

Упродовж 2008-2009 рр. США активно проводили політику фінансового стимулювання, яка включала в себе заходи зі збільшення державних видатків і зниження податкового тиску. Це було здійснено для стабілізації економічної активності та інфляції за рахунок активізації витрат населення та бізнесу.

Крім цього, у рамках антикризової політики США використовували інструмент регулювання обмінного курсу долара. Зокрема, обмежували зростання курсу національної валюти шляхом стимулювання експорту та стримуванням інфляції.

Для того, щоб досягти максимального антикризового ефекту, ФРС вирішила вдатися до нетрадиційних методів – зокрема, до кількісного пом'якшення (quantitative easing, QE). Це нетрадиційна монетарна політика, що полягає в купівлі центробанками додаткових фінансових активів для “вливання” коштів до національної економіки. У США вона проходила у три етапи: QE1, QE2, QE3. Останній раунд було започатковано у вересні 2012 р. Він передбачає купівлю Центральним банком США цінних паперів, забезпечених нерухомим майном щомісяця на суму у 40 млрд. дол. США. Ця програма є продовженням попередніх та є безстроковою. Таким чином, ФРС сподівається знизити тиск на облікову ставку, підтримати ринок нерухомості та сприяти поживленню фінансової активності [5].

Слід зауважити, що США є системоутворювальною державою сучасного фінансово-економічного простору. Виходячи з цього, всі зазначені заходи спрямовані на збереження існуючої системи без її структурних перетворень. Ці заходи спрямовані не на кардинальну зміну системи, а на коригування лише певних характеристик її функціонування.

Для Європейського Союзу кризові явища були аналогічними. Проте наслідки їх впливу різнилися відповідно до специфіки кожної країни-учасниці Європейського Союзу. Отже, європейський досвід державного антикризового управління є результатом узагальнень і виявлення певних спільних антикризових заходів.

1. У 2010 р. було утворено Європейський Стабілізаційний Механізм (далі – ЄСМ) – це фінансово-стабілізаційний фонд, діяльність якого спрямована на досягнення фінансової стабільності в межах Єврозони. Він розпочав діяльність восени 2012 р. Через нього надається фінансова допомога країнам, які переживають фінансову скруту. Цей фонд формується за рахунок випуску фінансових інструментів та боргових цінних паперів терміном до 30 років. Максимальний обсяг кредиту, який може надаватися державі-учасниці – 500 млрд. євро. Фонд має загальний капітал обсягом у 700 млрд євро, з яких 80 млрд - вкладений капітал країнами-членами [5].

2. У 2009 р. у Румунії та Латвії, а в 2010 р. у Греції, Ірландії, Португалії та Угорщині запрацювали програми фінансової підтримки від «трійки кредиторів» (ЄС, ЄЦБ, МВФ). Кожна така програма розробляється індивідуально для окремої країни з урахуванням проблем її державних фінансів та потреб.
3. У 2011 р. ЄЦБ вирішив розширити свою програму кредитування та започаткував нові заходи з надання кредитів для фінансової підтримки країнам - учасницям Єврозони в рамках антикризової політики. Ідеться про програму фондового ринку та Програму з купівлі облігацій. Першу з них було розпочато ще в 2010 р. для трьох країн периферії Єврозони, а саме для Греції, Португалії та Ірландії. Наступного року вона розширила свою дію на Іспанію та Італію. Ця програма стимулює втручання національних банків та центрального банку Єврозони до управління борговими цінними паперами країн-учасниць шляхом їхньої купівлі. Метою є відновлення перехідного механізму монетарної політики в межах валютної зони та досягнення цінової стабільності. За період з травня 2010 р. до грудня 2011 р. ЄЦБ викупив облігацій на загальну суму 218 млрд євро. Друга програма була спрямована на стимулювання кредитних інституцій для надання кредитів своїм клієнтам. В її рамках було викуплено облігацій на загальну суму 40 млрд. євро [7].
4. Уведено в дію Програму банківського нагляду. У рамках угоди про реформування Пакту про стабільність та зростання ("Sixpack") було ухвалено необхідність більш тісної інтеграції між країнами-членами. Як наступний крок інтеграції висувається ідея єдиного банківського нагляду. Проте офіційно рішення ще не було ухвалено, оскільки в межах Європейського Союзу існують різні думки щодо цієї ідеї.
5. Посилено бюджетну дисципліну. У рамках Пакту про стабільність та зростання Єврокомісія ухвалила низку заходів. Зокрема, мова йде про скорочення державних видатків та обсягу державного боргу. Кожній з країн з огляду на її економічну ситуацію надається певний термін для покращення макроекономічних показників (наприклад, для Ірландії – до 2015 р., для Португалії – до 2014 р., для Італії – до кінця 2012 р.). У разі недотримання вимог, до країни-порушниці вживатимуться санкції у вигляді короткотермінового депозиту в обсязі 0,2% ВВП.
6. Розроблено заходи із залучення інвестицій та захисту банківських вкладів громадян. Єврокомісія запропонувала створити бюджет в обсязі 1,4 млрд євро на створення програми підтримки розвитку конкурентоспроможності підприємців на 2014-2020 рр. Це, безперечно, має здійснити позитивний вплив на реальний сектор економік країн-членів ЄС, що, у свою чергу, стимулюватиме експорт і сприятиме зміцненню євровалюти [13].

Крім цього, ЄС вдався до нетрадиційних заходів для подолання наслідків кризи, а зокрема – до збільшення банківської ліквідності. Проте, як зазначають аналітики, коригування банківських балансів за допомогою цього механізму не дасть позитивного ефекту в довгостроковій перспективі без наявності ефективної бізнес- моделі розвитку [10].

Головними особливостями антикризових заходів Європейського Союзу, на думку Головіна Р.Г. [3, с.6], стали програми з посилення бюджетної дисципліни та програми підтримки та розвитку конкурентоспроможності підприємців. Автор відносить ці програми до превентивних заходів, покликаних попередити можливі негативні прояви в цій сфері. Програми підтримки та розвитку конкуренто-спроможності підприємців вважає такими, що спрямовані на формування додаткового «буферного простору» для реального сектору економіки та підвищення диверсифікації ризиків, пов'язаних з можливими банкрутствами підприємств.

На думку багатьох експертів та аналітиків, одним із найефективніших у міжнародній практиці планом заходів державного антикризового управління є розроблений та

реалізований у Китаї. Результатом стає зростання ВВП країни у 2012 році на 7,4% порівняно з 10% у 2008 році [14].

Одним з перших кроків, які вжив уряд Китаю для подолання кризи, було виділення з державного бюджету 4 трлн. юанів (586 млрд. дол. США) на підтримку національної економіки упродовж 2008-2010 рр. Ці кошти було спрямовано на монетарне стимулювання (політика, подібна до програми QE, яку активно застосовували у США) та надання кредитів для розвитку інфраструктури. Ці заходи забезпечили подальше зростання ВВП Китаю, водночас як у США, Японії та країнах ЄС темпи приросту цього показника почали знижуватися.

Крім цього, у рамках антикризової політики Центральний банк КНР оголосив про те, що відсоткова ставка за кредитами та депозитами стане більш гнучкою упродовж 2012 р. Так, комерційні банки надавали кредити під відсоток на 20% менший від офіційно встановленого Центральним банком, а депозити – на 10% більші за офіційно встановлену ставку. До того ж, рівень інфляції зберігається в межах 2% [10].

Основним недоліком антикризової програми КНР аналітики вважають надмірне кредитування державних підприємств. Хоча це вигідно для розвитку інфраструктури, проте завдає шкоди іншим галузям промисловості. Разом з тим для подальшого сталого економічного зростання КНР має поступово відійти від політики державного втручання в економіку.

Загалом державна антикризова політика КНР у рамках монетарного регулювання була найбільш вдалою, порівняно з Північноамериканською та Європейською, адже саме ця країна продовжує демонструвати хоч і не двозначні, проте значні темпи зростання національної економіки. Для заходів США та Європейського Союзу притаманна зосередженість на підтримці банківського сектору економіки. Для виходу з кризи у США та ЄС вдалися до політики «кількісного пом'якшення». Проте, на жаль, відновлення економіки у цих країнах не спостерігається.

Отже, робить висновок Головін Р.Г., усі заходи державного антикризового управління США, ЄС та КНР були спрямовані на «ліквідування симптомів» кризової ситуації, а не на усунення її причин або системну адаптацію до неї. Проаналізувавши результати всіх наведених антикризових заходів, можемо стверджувати, що всі вони принесли лише один результат – додатковий час. Основні цілі досліджених державних антикризових заходів полягали у збереженні обсягів наявного промислово-економічного потенціалу в умовах, коли об'єктивна потреба в них зменшується. Заходи з подолання кризових ситуацій справляли лише непрямий вплив на проблемні сфери. На думку Головіна Р.Г., такий принцип корисно перейняти і застосовувати під час розробки заходів антикризового державного управління в Україні, але за умови чіткого розрахунку наслідків і етапів його перетворень аж до моменту прямої дії на цільову сферу [3, с.7].

Україна є державою, що інтегрується до сучасного світового політичного і економічного простору. Перебудова державної економіки з планової на ринкову породжує необхідність зміни підходів до державного управління, його перебудови та трансформацій. Україна, прагнучи бути державою з ринковою економікою, стикається з новими для себе кризовими явищами, що притаманні країнам, які функціонують у рамках ринкової моделі розвитку. Ці країни мають багаторічний досвід державного управління в кризових умовах, подолання кризових явищ та створення механізмів превентивного попередження та захисту від їх наслідків. Цей досвід необхідно вивчати та аналізувати з метою використання для розв'язання актуальних проблем державного управління України в кризові періоди.

Автори В.В. Коваленко, О.В. Крухмаль [11, с. 4] справедливо стверджують, що банківська система віддзеркалює фінансово-економічний стан країни, яка першою реагує як на піднесення економіки, так і на її наближений спад. Особливу роль у процедурі антикризового управління банківською системою відіграє держава в особі Центрального

банку та Уряду країни. Лише завдяки збалансованій взаємодії відповідальних державних органів можливе подолання, а головне запобігання руйнівним проявам та наслідкам кризи.

Залежно від виду банківської кризи здійснюється вибір необхідних інструментів державного антикризового управління в банківському секторі (табл. 3.1).

Використання фінансових інструментів характерно для системної кризи, коли виникають проблеми з ліквідністю банківської системи. При цьому дії Центрального банку направлені на покращення якості банківських активів, урегулювання зобов'язань, пряме покращення капіталу. Тобто визначаються заходи, які спрямовані на покращення балансу банку, відновлення його платоспроможності.

Інструменти, що використовуються, можна поділити на неринкові та ринкові. До ринкових відносять «Заходи надзвичайного характеру» та «Обмеження банківської конкуренції та кола діяльності». Фінансові, операційні й структурні інструменти вважаються ринковими засобами оздоровлення банківської системи.

Фінансові інструменти використовують для вирішення першочергових поточних проблем, пов'язаних із фінансовою підтримкою банків. Операційні інструменти акцентують увагу на управлінні та ефективності банку, а структурні націлені на вирішення проблем на рівні банківського сектора на підставі впровадження принципів конкуренції й надійності та забезпечення стійкості банківської системи. Час та заходи застосування зазначених інструментів представлені на рисунку 3.1.

Таблиця 3.1

Інструменти державного антикризового управління в банківському секторі [1, с.92]

Інструменти	Опис та приклади застосування
НЕРИНКОВІ	
Заходи надзвичайного характеру	Призупинення повернення депозитів з метою зупинки "набігів" вкладників, може відбуватися у формі "заморожування" депозитів та введення банківських канікул
Обмеження банківської конкуренції та кола діяльності	Регулювання відсоткових ставок і валютних операцій, пряме кредитування пріоритетних секторів, зміцнення державного банківського сектору, встановлення національних і регіональних бар'єрів у діяльності банків. Призводять до високих витрат і концентрації банківської системи
РИНКОВІ	
Фінансові	Призначені для вирішення проблем з ліквідністю: покращення якості балансу, відновлення платоспроможності банку, однак не вирішують глибинних причин нестабільності та повинні доповнюватись операційними та структурними інструментами. До них належать: виконання Центральним банком функції кредитора останньої інстанції, надання державних гарантій за вкладками та іншими зобов'язаннями банків, надання банкам фінансової допомоги державою, вливання приватного капіталу, непрямі методи державної підтримки (перегляд системи оподаткування банків, викуп прострочених зобов'язань підприємств перед банками тощо)
Операційні	Спрямовані на підвищення рівня внутрішнього управління та ефективності. До них належать: зміна керівництва, зосередження уваги на основному бізнесі та твінінг, що передбачає укладення угоди з надійним іноземним банком щодо операційної реструктуризації
Структурні	Спрямовані на вирішення глибинних причин кризи на рівні фінансового сектору, забезпечення справедливої конкуренції та загальної надійності системи. До них належать: ліквідація, злиття та поглинання банків, приватизація, управління "поганими" активами, поблажливість до виконання банками регулятивних вимог



Рис. 3.1. Державні інструменти антикризового управління у банківській сфері [11, с.47]

В.В. Коваленко, О.В. Крухмаль вважають, що основними фінансовими інструментами, які застосовує Національний банк України для антикризового управління банківською системою є попит та пропозиція грошей; збільшення та зменшення банківських резервів у центральному банку; процентна політика; капіталотворча діяльність центрального банку. Загальну сукупність ринкових інструментів оздоровлення банківської системи представлено на рис 3.2.

Підсумовуючи доробки вчених-дослідників, основними монетарними інструментами, за допомогою яких доцільно розробляти стратегію антикризового управління банківською системою, можна вважати наступні:

- відсоткова політика Національного банку України;
- операції з державними цінними паперами на відкритому ринку;
- політика обов'язкових резервних вимог;
- монетарні інструменти прямої дії: пряме регулювання процентних ставок комерційних банків; селективна політика адресного рефінансування комерційних банків; обмеження окремих видів діяльності комерційних банків на основі законодавства та нормативно-правових актів регулятивних банківських органів.

Грошово-кредитна політика України в січні-вересні 2014 року проводилася за надскладних макроекономічних умов, а саме на фоні тенденції до значного погіршення основних макроекономічних показників, тобто її направленість була антикризовою. Так зниження реального ВВП у III кварталі 2014 року становило 5,1% порівняно з 4,6% та 1,1% у II та I кварталах 2014 року відповідно. Зниження обсягів промислового виробництва в річному вимірі у вересні поточного року прискорилося до 16,6%, тоді як ще в травні воно становило 2,1%.

ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ СИСТЕМОЮ												
Фінансові інструменти				Операційні інструменти				Структурні інструменти				
Кредити НБУ	Норми обов'язкового резервування	Облікова ставка НБУ	Реструктуризація податкових зобов'язань комерційних банків	Гарантії уряду за депозитними вкладками	Реструктуризація короткострокових кредитів банку	Облігаційні інструменти	Конвертація депозитів державних підприємств у капітал банку	Викуп зобов'язань підприємств перед банками	Скорочення неприбуткових філій	Скорочення напрямів бізнесу	Підвищення привабливості продуктів	Реорганізація, злиття банків

Рис. 3.2. Інструменти антикризового управління банківською системою

Зниження обмінного курсу гривні сприяло певному покращенню показників платіжного балансу, однак його стан залишається нестійким. Від'ємне сальдо поточного рахунку платіжного балансу в січні - вересні 2014 року (3,3 млрд. дол. США) є значно меншим, ніж у відповідному періоді 2013 року (11,5 млрд. дол. США). Водночас його поліпшення є істотно меншим, ніж погіршення фінансового рахунку. У результаті від'ємне сальдо зведеного платіжного балансу в січні - вересні 2014 року становило 4,9 млрд. дол. США порівняно з додатним 1,5 млрд. дол. США у відповідному періоді 2013 року.

Зниження обмінного курсу гривні, адміністративне підвищення окремих цін і тарифів унаслідок проведення болісних, але необхідних економічних реформ, а також погіршення ринкових очікувань позначилося на ціновій динаміці. Приріст індексу споживчих цін у річному вимірі у вересні 2014 року збільшився до 17,5% порівняно з 0,5% у грудні 2013 року (рис. 3.3).

Так, за умов погіршення економічної ситуації в 2014 році, що негативним чином вплинуло на стабільність банківської системи України, дії Національного банку насамперед спрямовувалися на її стабілізацію та сприяння забезпеченню вчасного проведення розрахунків. Після тимчасового припинення в червні 2014 року починаючи з липня 2014 року відновився вплив вкладів населення з банківських рахунків. Загальний обсяг депозитів фізичних осіб у національній валюті за січень - вересень 2014 року зменшився на 45,5 млрд. грн., в іноземній валюті - на 7,8 млрд. дол. США в еквіваленті.

З цією метою Національний банк України активно підтримував ліквідність банків як через надання нових кредитів рефінансування, так і пролонгацію раніше наданих кредитів. Також були лібералізовані вимоги до формування банками обов'язкових резервів, у тому числі через повне вивільнення коштів з окремого рахунку.

У результаті середньоденний обсяг коррахунків банків у Національному банку України в січні-вересні 2014 року становив 28,8 млрд. грн. порівняно з 25,3 млрд. грн. у 2013 році.

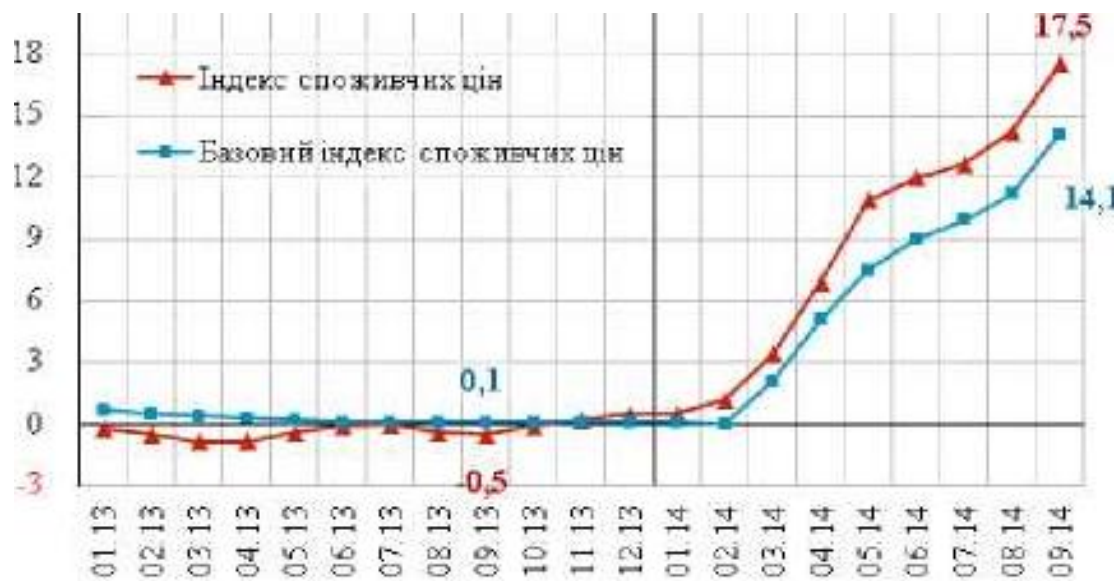


Рис. 3.3. Динаміка цінних індексів у 2013-2014 роках (у річному обчисленні), % [14, с.3]

З метою збереження довіри до банківської системи Національний банк України відповідну увагу приділяв підтримці Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (далі – Фонд гарантування).

Значна частина коштів, випущена в обіг Національним банком України, унаслідок впливу вкладів трансформувалася в готівку поза банками, приріст якої станом на 01 жовтня 2014 року в річному вимірі становив 28,8%. Це зумовлювало випереджаюче зростання монетарної бази (23,5%) порівняно із грошовою масою, річний показник приросту якої на зазначену дату становив 14,1%.

Незважаючи на підтримку ліквідності банків на достатньо високому рівні, кредитна активність банків продовжувала скорочуватись, що було зумовлено як факторами попиту (зменшення кількості надійних позичальників в умовах зниження економічної активності), так і пропозиції (з огляду на скорочення ресурсної бази банків).

За січень-вересень 2014 року загальний обсяг кредитів у національній валюті знизився на 50,4 млрд. грн., в іноземній валюті - на 4,6 млрд. дол. США в еквіваленті.

Підтримка ліквідності банківської системи в січні - вересні 2014 року з боку НБУ здійснювалася як через стандартні монетарні інструменти, так і через додаткові спеціальні механізми з підтримки ліквідності банків, що мали вплив депозитів.

Обсяг операцій Національного банку України з купівлі цінних паперів за січень-вересень 2014 року становив 124,6 млрд. грн. (сума за номінальною вартістю), тоді як обсяг продажу – 1,0 млрд. грн.

Загальний обсяг кредитів рефінансування, наданих Національним банком України за цей період, становив 142,1 млрд. грн. Обсяг повернення коштів за цими операціями – 107,6 млрд. грн.

Також збільшенню коррахунків банків сприяли фіскальні фактори, пов'язані з витрачанням коштів, що надійшли від Національного банку України до Державного бюджету України (22,8 млрд. грн.) відповідно до Закону України “Про Державний бюджет України на 2014 рік”. Цей вплив частково нівелювався за рахунок збільшення залишків коштів Уряду в національній валюті на рахунках у Національному банку України (на 8,3

млрд. грн.) та через виплати за цінними паперами, що перебувають у власності Національного банку України (обсяг таких перерахувань за січень-вересень 2014 року становив близько 22,5 млрд. грн.).

Водночас зростанню коррахунків банків сприяло пом'якшення вимог до банків щодо формування обов'язкових резервів, у тому числі через вивільнення коштів з окремого рахунку. У результаті зазначеного обсяг обов'язкових резервів, які банки мали формувати на окремому рахунку в Національному банку України, за січень-вересень 2014 року зменшився на 10,9 млрд. грн. – до 0,4 млрд. грн.

Обсяг обов'язкових резервів, сформованих банками в установленому нормативі, у вересні 2014 року становив 36,1 млрд. грн.

З 01.07.2011 року відстежується стійка тенденція до збільшення нормативів обов'язкових резервів за всіма статтями, а з 01.07.2013 року диференціюється щодо коштів на поточних рахунках та депозитів на вимогу нефінансових корпорацій та домашніх господарств, обсяги яких зберігаються й дотепер і становлять: для нефінансових корпорацій - 10%, для домашніх господарств – 15% (ця стаття демонструє найбільшу зміну з 8% в 2011 році до 15% – в 2014 році, тобто в 1,9 разів). З 19 серпня 2014 року діє норма, що зобов'язує банки зберігати 20% обов'язкових резервів на окремому рахунку в НБУ, підвищивши можливості банків в управлінні ліквідністю (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Динаміка нормативів обов'язкового резервування для формування банками обов'язкових резервів 01.07.2011-19.08.2014, %

Період дії	Нормативи обов'язкового резервування для формування банками обов'язкових резервів, %								
	за строковими депозитами юридичних та фізичних осіб			за коштами на поточних рахунках та депозитами на юридичних та фізичних осіб			за коштами, залученими банками від банків-нерезидентів та інших фінансових організацій-нерезидентів		
	у національній валюті	в іноземній валюті		у національній валюті	в іноземній валюті	у національній валюті	в іноземній валюті (крім російських рублів)	у російських рублях	
		коротко-строкові	довго-строкові						
01.07.2011-29.11.2011	0	6	2	0	8	0	2	2	
30.11.2011-30.03.2012	0	7,5	2	0	8	0	2	2	
31.03.2012-29.06.2012	0	8	2	0	8,5	0	2	0	
30.06.2012-30.06.2013	0	9	3	0	10	0	3	0	
					нефінансові корпорації	домашні господарства			
01.07.2013-29.09.2013	0	10	5	0	10	15	0	5	0
30.09.2013-18.08.2014	0	10	7	0	10	15	0	5	0
з 19.08.2014	0	10	7	0	10	15	0	5	5

За 9 місяців 2014 року відбулося зменшення ліквідності банківської системи переважно через збільшення обсягу готівки в обігу та валютний канал. Так загальний обсяг готівки поза банками за січень-вересень 2014 року збільшився на 51,2 млрд. грн. Чисте

сальдо валютних операцій за цей період становило близько “мінус” 5 млрд. дол. США в еквіваленті (з урахуванням операцій з Урядом).

Крім того, з огляду на нерівномірний перерозподіл ліквідності в банківській системі Національний банк України активно проводив операції з мобілізації коштів. Так загальний обсяг операцій з продажу депозитних сертифікатів Національного банку України за січень-вересень 2014 року становив 1 058,6 млрд. грн. (обсяг повернення коштів за цими операціями - 1 033,3 млрд. грн.).

Таким чином Національний банк України в період напруження та зниження довіри між учасниками ринку сприяв перерозподілу коштів у банківській системі.

У результаті дії всіх зазначених чинників середньоденний обсяг коррахунків банків у Національному банку України за січень-вересень 2014 року становив млрд. грн. порівняно з 25,6 млрд. грн. у 2013 році. Станом на початок жовтня 2014 року загальний обсяг коррахунків банків у Національному банку України становив 38,3 млрд. грн., тоді як на початок поточного року - 33,0 млрд. грн. (рис. 3.4).

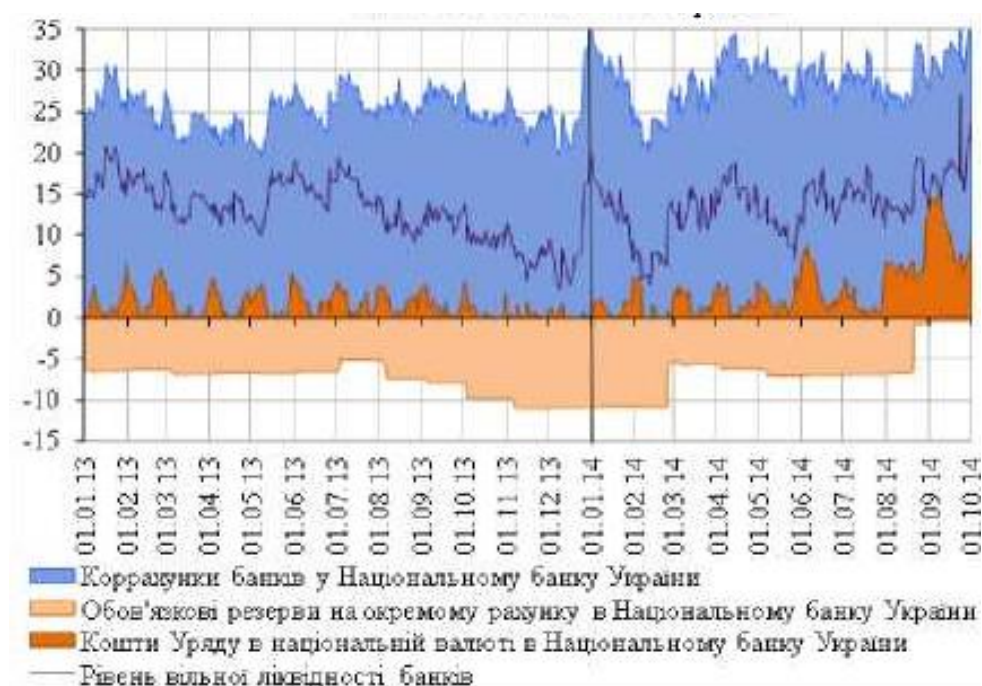


Рис. 3.4. Динаміка окремих показників ліквідності банківської системи в 2013-2014 роках, млрд. грн. [14, с.12]

Процентна політика Національного банку України в січні-вересні 2014 року з огляду на необхідність створення належних умов для повернення вкладів у банківську систему спрямовувалася на підвищення внутрішньої вартості гривні та сприяння завдяки цьому зменшенню девальваційного та інфляційного тиску.

З цією метою Національний банк України упродовж зазначеного періоду:

- установлював штрафний розмір вартості кредитів рефінансування, що надавалися за додатковими спеціальними механізмами з підтримки ліквідності банків;
- проводив починаючи з березня 2014 року чергові тендери переважно без оголошення процентної ставки;
- збільшив з 15 квітня 2014 року розмір облікової ставки з 6,5% до 9,5%, а з 17 липня 2014 року - до 12,5%. Відповідно зі зміною облікової ставки Національний банк України збільшив процентні ставки за своїми інструментами постійної дії.

У результаті заходів, ужитих у царині процентної політики, середньозважена процентна ставка за всіма кредитами Національного банку України за січень-вересень 2014 року збільшилася до 14,2% порівняно з 7,4% у відповідному періоді 2013 року.

Коливання ринкових процентних ставок в стресових умовах функціонування грошово-кредитного ринку не відображали об'єктивної картини зміни вартості ресурсів, а переважно зумовлювались ситуативними чинниками.

Так, в умовах зниження довіри вкладників до банків збільшувалася частка короткострокових депозитів у структурі залучень. З огляду на нижчу вартість короткострокових ресурсів середньозважена процентна ставка за депозитами в національній валюті у вересні 2014 року порівняно з груднем 2013 року зменшилася до 10,3% з 12,7% (рис. 3.5).

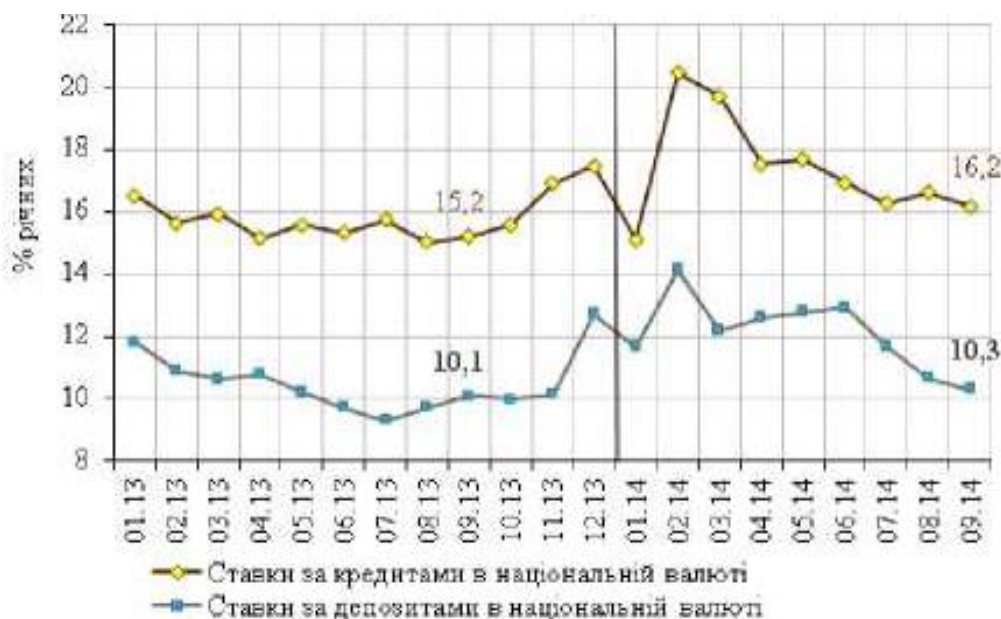


Рис. 3.5. Динаміка середньозважених процентних ставок у 2013-2014 роках, % [14, с.14]

Ураховуючи зменшення кількості надійних позичальників, у їх відборі банками домінували якісні (зокрема надійність), а не цінові фактори. За таких умов середньозважена процентна ставка за кредитами в національній валюті знизилася до 16,2% з 17,5%.

Зростання ризиків у банківському секторі обумовило підвищення вартості коштів на міжбанківському кредитному ринку. Так середньозважена процентна ставка за міжбанківськими кредитами в національній валюті у вересні 2014 року збільшилася до 13,3% порівняно з 11,1% у грудні 2013 року.

Порушення рівноваги на валютному ринку України мало наслідком певне зростання вартості залучення коштів в іноземній валюті. Середньозважена процентна ставка за вкладами в іноземній валюті у вересні 2014 року підвищилася до 6,8% з 6,4% у грудні 2013 року, за кредитами - до 8,8% з 8,7% відповідно.

Отже, реалізація грошово-кредитної політики в січні - вересні 2014 року здійснювалася в умовах продовження несприятливих макроекономічних трендів на фоні соціально-політичного напруження в країні, котрі в свою чергу неодмінно призвели до відповідних інфляційних наслідків.

За таких умов Національний банк України вжив комплекс стабілізаційних заходів за такими напрямками:

- сприяння забезпеченню безперебійного здійснення платежів та вчасного виконання

зобов'язань перед вкладниками. Це досягалося за рахунок підтримки ліквідності банків шляхом:

- запровадження додаткових спеціальних механізмів підтримки ліквідності банків, які мають вплив депозитів, та скасування окремих обмежень на отримання кредитів рефінансування. Обсяг підтримки ліквідності через надання кредитів рефінансування в I кварталі 2014 року становив 63,1 млрд. грн.;
- купівлі в банків державних облігацій України. Обсяг таких операцій за цей період становив 25,3 млрд. грн. (сума за номінальною вартістю);
- пом'якшення вимог до формування банками обов'язкових резервів через зменшення частки обов'язкових резервів, яка має формуватися банками на окремому рахунку в Національному банку України та зменшення мінімального обсягу обов'язкових резервів, який має зберігатися щоденно на початок операційного дня на кореспондентському рахунку банків;
- створення стимулів для повернення коштів у банківську систему. Це здійснювалося за рахунок підвищення внутрішньої вартості гривні через інструменти процентної політики, а саме:
- установлення штрафної вартості підтримки ліквідності в межах додаткових спеціальних механізмів підтримки ліквідності банків, які мають вплив депозитів;
- проведення починаючи з березня чергових тендерів переважно без оголошення відсоткової ставки з метою визначення ринково обґрунтованого рівня вартості кредитів рефінансування;
- нівелювання емоційної складової в роботі валютного ринку та забезпечення рівноваги на ньому в період погіршення ринкових очікувань. З цією метою Національний банк України запровадив окремі тимчасові регулятивні заходи щодо операцій з іноземною валютою.

Водночас Національний банк України зважав на те, що головні резерви подальшої стабілізації діяльності банків та зростання їх кредитної активності перебувають у площині повернення в банківську систему коштів, які були вилучені (насамперед населенням) у період посилення напруги. Ураховуючи це, Національний банк України:

- продовжив уживати заходів щодо збільшення внутрішньої вартості гривні. Зокрема у квітні та липні було підвищено облікову ставку з 6,5% до 9,5% та до 12,5% річних відповідно.
- з метою збереження довіри до банківської системи відповідну увагу приділяв підтримці ліквідності Фонду гарантування. Водночас було поліпшено умови отримання Фондом гарантування кредитів від Національного банку України, у тому числі пом'якшено умови щодо можливого прийняття забезпечення, розширено його перелік та збільшено строки надання кредитів з одного до трьох років.

Таким чином, Національний Банк України в умовах значних внутрішніх та зовнішніх ризиків й, виходячи з пріоритетності підтримки стабільності банківської системи, що є необхідною умовою для ефективного виконання його основної конституційної функції - забезпечення стабільності грошової одиниці України, в 2014 році використовував безліч основних та додаткових спеціальних фінансових антикризових інструментів. Але в більшості вони були антикризовими інструментами реагуючої дії, тобто направлені на усунення негативних наслідків. Тому конкретної уваги потребують так звані «вхідні бар'єри», які передбачені вступним наглядом і є інструментом превентивного антикризового регулювання, спрямованого на недопущення появи кризи в банківській системі країни. Також для успішного подолання кризових явищ, вельми необхідно вивчати та впроваджувати багаторічний досвід розвинених країн щодо державного управління в кризових умовах й створення механізмів превентивного попередження та захисту від їх

руйнівних наслідків. А чітка взаємодія та виважена політика всіх органів державної влади є запорукою недопущення й успішного виходу з кризи.

Література

1. Арістова А. Інструментарій державного антикризового управління у банківському секторі А. Арістова, Г. Мазур // Вісник КНТЕУ. – 2010. – №2. – С. 88–102.
2. Борисова С. Є. Заходи державного регулювання по виходу з кризи національних економічних систем / С. Є. Борисова // Вісн. Донец. ун-ту. – 2011. – Т. 1. – С. 200–203. – Серія В: Економіка і право.
3. Головін Р. Г. Особливості реалізації заходів державного антикризового управління в провідних країнах світу [Електронний ресурс] / Р. Г. Головін. // Державне управління: теорія та практика. - 2013. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2013_1_8.pdf
4. Дані МВФ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.imf.org>
5. Дані міжнародної ділової газети “Financial Times” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ft.com/home/europe>
6. Дані міжнародної ділової газети “Financial Times” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ft.com/home/europe>
7. Дані фонду “Європейський стабілізаційний механізм” “ESM” [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.efsf.europa.eu/attachments/esm_treaty_en.pdf
8. Звіт Європейської Комісії [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://ec.europa.eu/internal_market/economic_analysis/docs/financial_integration_reports/20120426-efsr_en.pdf
9. Інформаційна довідка на тему “Антикризова політика в рамках монетарного регулювання: міжнародний досвід” [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://euinfocentre.rada.gov.ua>
10. Інформаційна довідка на тему “Антикризова політика в рамках монетарного регулювання: міжнародний досвід” [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://euinfocentre.rada.gov.ua>
11. Коваленко В.В. Антикризове управління в забезпеченні фінансової стійкості банківської системи: Монографія. / В.В. Коваленко, О.В. Крухмаль - Суми: УАБС НБУ, 2007. - 198 с.
12. Монетарний огляд за січень - вересень 2014 року [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=12252960>
13. Сухоруков А. В. Антикризова політика розвинутих країн /А. В. Сухоруков // Економіка України. – 2004. – № 8. – С. 16–28.
14. China model // Міжнар. ділова газ. “The Economist” [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economist.com/debate/overview/179>

Маркетингове управління підприємствами сфери послуг

Економічні процеси, що відбуваються в світі, все більше виводять послуги на пріоритетні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємств матеріальної сфери. З ускладненням виробництва та товарним насиченням ринку попит все більше визначатиметься адресністю та комплексністю пакетної пропозиції послуг, що пов’язані як з купівлею, так і з експлуатацією товару, його виробництвом та просуванням. Впровадження досягнень НТП прискорює процес надання послуг і розширює їх асортимент, забезпечує багатоваріантність організаційних схем сервісу, дозволяючи поєднати продаж з наданням інформаційних, логістичних, фінансових та страхових послуг індивідуальним споживачам та корпоративним клієнтам.

В українських реаліях можемо стверджувати тезу про збільшення обсягу надання послуг юридичного та медичного характеру, а також послуг, пов’язаних з регулюванням відносин між бізнесом і місцевою владою, місцевою громадою та владою, страхових і фінансових послуг, послуг правоохоронних органів, послуг громадського харчування і ін.

Особливої уваги вимагають послуги, пов'язані з виконанням експортно-імпорتنих операцій, оскільки стратегічні орієнтири промислового бізнесу України вимагають пильної уваги та державної підтримки в міру інтеграції до європейського та світового економічного простору. Як свідчать дані міжнародної статистики, понад 40% інвестицій в розвинених країнах вкладається саме у сферу послуг, оскільки послуги збільшують вартість кінцевого продукту [10].

В проведених дослідженнях визначено специфіку та проаналізовано існуючі підходи до управління системою послуг з позицій маркетингу. З'ясовано, що підходи до маркетингового управління послугами формуються з урахуванням сфери діяльності, поведінки конкурентів, споживачів та цін.

Об'єктами дослідження є процеси розвитку маркетингового управління послугами на основі стратегічної орієнтації.

Ускладнення управління послугами визначається, не в останню чергу, великим розмаїттям як самих послуг, так і відповідних ринків. Види діяльності і послуги, що з ними пов'язані, знаходять різне тлумачення у багатьох авторів і знаних маркетологів:

- послугами іноді називають діяльність, що не створює самостійного продукту, матеріального об'єкта або матеріальних цінностей;
- послуга визначається як корисна дія, справа, вчинки або ж дія взагалі;
- послуга – це процес, ряд дій. Ці дії можуть бути інструментом для виробництва цінності, вони можуть створити цінність, але самі не є самостійною цінністю. Якщо якісь дії корисні тільки для того, хто їх провадить, то навряд чи вони можуть вважатися послугою;
- на думку К. Гренроса, послуга – процес, що включає серію невловимих дій, які по необхідності відбуваються при взаємодії між покупцями й обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системами підприємства-постачальника послуг. Цей процес спрямований на рішення проблем покупця послуги [13].

Таким чином, можна вважати, що відносно розуміння сутності послуг та їх властивостей не існує єдиної думки. Для цього в економічній літературі називають багато причин (Лавлок К., Маркова В.Д., Песоцька Е.В.), основними з яких є наступні:

1) дії, які можна назвати послугами, чисельні й різноманітні, так само як й об'єкти, на які спрямовані ці дії. Часто придбання товарів супроводжується супутніми послугами, і майже кожне придбання послуг супроводжується супутніми товарами;

2) офіційна статистика поєднує ці дії в один клас послуг. Дослідники ж шукають загальне в тих явищах, які реєструє офіційна статистика.

Як відомо, система управління послугами може охоплювати різноманітні види і сфери, в тому числі ті, що надаються підприємствами, організаціями, фізичними особами і підприємцями. Характерною особливістю останніх років є розширення асортименту промислових послуг за рахунок інжинірингу, логістики, наладки, технічного обслуговування й ремонту, передпродажних й післяпродажних послуг, оренди, а також таких «дрібних» послуг, як нарізка, сортировка, комплектація, зберігання та ін. для потреб малого і середнього бізнесу.

Маркетингові підходи до управління системою послуг дозволяють визначити основні напрямки розвитку перспективних їх видів. Так, в працях Крикавського С.В., Старостіної А.О., Ларіної Я.С., Кальченко А.Г. та ін. робиться наголос на тому, що інжиніринг досить різноманітний і може бути розділений на економіко-консультаційні роботи, пов'язані з інженерно-технічним консультуванням і проектуванню промислових й інших об'єктів, а також на інженерно-будівельні роботи, що охоплюють уже сферу реалізації розроблених планів і проектів.

До передпродажного й післяпродажного (гарантійне й післягарантійне) технічного обслуговування вони відносять також постачання для цих потреб запасних частин, що багато в чому сприяє вирішенню завдань підвищення конкуренто-здатності машин й обладнання.

У технічному обслуговуванні зараз виділяють комплекс технічних послуг, пов'язаних із збутом і використанням машин, обладнання й іншої промислової продукції із забезпечення їх постійної готовності до високоефективної експлуатації, оптимального й економного використання.

Також необхідно відмітити розвиток передпродажного сервісу, пов'язаний з розширенням мережі демонстраційних залів й організацією показу машин й устаткування в дії. Передпродажний сервіс містить послуги з підготовки товару до продажу, доданням товарного виду машинам й устаткуванню після транспортування до місця призначення, розпакуванням товару, зняттям антикорозійних й інших покриттів, монтажем, налагодженням, регулюванням машин й устаткування, демонстрацією їх у дії й навчанням кадрів [11, 14].

Розвиток оренди устаткування і лізингу дає можливість споживачам одержати у користування необхідне устаткування без великих попередніх витрат коштів, до оплати їхньої повної вартості, уникнути витрат на технічне обслуговування й ремонт, які, як правило, бере на себе орендодавець, і в умовах зростаючих темпів морального старіння здійснювати своєчасну заміну орендованих виробів на нові, об'єктивно підвищуючи коефіцієнт їхнього використання.

Усі ці переваги, які поєднують можливості сфери послуг зі сферою матеріального виробництва, дозволяють використовувати інструменти маркетингового управління, інтегруючи зусилля підприємств, що працюють в єдиному технологічному ланцюжку та спрямовуючи їх на забезпечення конкурентоспроможності на ринках збуту за рахунок збільшення вартості, яка пропонується споживачу.

Виділяючи промисловий сектор економіки, варто зазначити відмінності, що відрізняють послуги від промислового продукту (товару). Послуга являє собою нематеріальні блага, що передаються однією стороною іншій без передачі права власності на них. Тому особливості маркетингового управління послугами полягають у безумовному врахуванні їх: нематеріальності; невіддільності від постачальника послуг; неможливості зберігання; мінливості внаслідок критеріїв якості. Тобто, напрямки підвищення ефективності маркетингового управління послугами можуть бути зосереджені на:

- управлінні якістю послуг;
- управлінні продуктивністю послуг;
- управлінні обслуговуючим персоналом;
- управлінні маркетинговою диференціацією і позиціонуванням послуг на ринку.

При цьому цілі управління необхідно зосереджувати на найбільш повному задоволенні потреб споживачів цільових ринків і отриманні від цієї діяльності прибутку, а шляхами досягнення цілей розглядати стратегії маркетингу з урахуванням можливих альтернатив, конкурентних переваг і умов бізнес-середовища.

Управління системою послуг виходить із забезпечення комплексності маркетингових дій в рамках товарної політики кожного підприємства, забезпечення його сталого розвитку і конкурентоспроможності. При цьому основними принципами в управлінні послугами можуть бути системність, економічність, гнучкість, скоординованість дій, висока кваліфікація кадрів, активна політика, достатня фінансова забезпеченість та цілеспрямованість як відповідність місії, цілям, стратегії та політиці підприємства, спрямованість на вирішення проблем, пошук і задоволення потреб споживачів [2, 7].

Наведені принципи реалізуються через:

- удосконалення послуги і способів її надання, збагачення асортиментного ряду шляхом постійної розробки і впровадження нових послуг;

- реалізація цінової політики, покликаної збалансувати попит та пропозицію;
- поліпшення способів і методів збуту послуг;
- встановлення доцільної пропорційності у використанні різних каналів розподілу;
- вдосконалювання комунікативних зв'язків зі споживачем з метою стимулювання збуту послуг й ефективне використання засобів рекламного впливу.

Маркетингове управління системою послуг підприємства здійснюється шляхом використання маркетингового інструментарію, до якого можна віднести комплекс «маркетинг-мікс», маркетингові дослідження споживачів і ринків збуту, методи аналізу (SWOT-аналізу, конкурентного аналізу) і маркетингового планування, інструментальні матриці (І.Ансоффа, БКГ, М.Портера, Мак-Кинси, Дженерал Електрик і ін.), позиціонування, сегментацію, диференціацію тощо.

Комплекс маркетинг-мікс у сфері послуг включає набір змінних, які піддаються контролю з боку підприємства й утворюють взаємозалежну сукупність (систему), що здатна забезпечити бажану відповідну реакцію з боку цільового ринку. Здатність комплексу викликати адекватну реакцію споживача обумовлена властивостями, характерними для маркетингу як системного утворення. Основною такою властивістю є здатність системи (комплексу) забезпечувати синергетичний ефект, який досягається спільною дією елементів системи, що у кількісному і якісному відношенні вищий, ніж просте підсумовування ефектів діяльності окремих елементів системи, отримане у разі їхньої окремої дії. Той результат, до якого прагне система і який може бути досягнутий нею, обумовлюється не лише властивостями окремих складових елементів, а й єдністю їхніх властивостей і взаємозв'язків.

Бітнер і Зайтамл до маркетингового міксу у сфері послуг відносять усі дії й заходи, які можуть вживатися для здійснення впливу на попит споживачів послуг [14, 15]. Численні можливості в цьому напрямі можна об'єднати в чотири основні групи елементів комплексу маркетингу. До них належать:

- послуги як товари особливого ряду;
- ціна на послуги;
- методи їх розподілу;
- методи стимулювання збуту послуг.

Усі ці елементи впливають на цільовий ринок підприємства у сфері послуг. Комплекс послуг можна визначити як діяльність, що має на меті оволодіння цільовим ринком за допомогою наступних компонентів:

- товарної політики, у межах якої послуга виступає як товар особливого ряду;
- цінової політики;
- політики розподілу послуг;
- комунікативної політики.

Традиційно більшість авторів в економічних джерелах розглядають комплекс «маркетинг-мікс» як такий, що складається з таких чотирьох основних елементів: продукт (Product), місце (Place), стимулювання збуту (Promotion), ціна (Price), які узагальнено називають «4P» (Войчак А.В., Гаркавенко С.С. та ін.).

У сфері споживання послуг (окрім традиційних 4P) часто доводиться враховувати такі елементи, як людський фактор, компоненти матеріального оточення й процес надання послуг. Бітнер та Зайтамл називають ці три складові доказами сервісу [13, 14]. Вони є елементами формування «купівельного досвіду», який, формуючи у клієнта досвід отримання послуги, являє собою дещо більше, ніж результат обслуговування: він визначає якість послуги з точки зору процесу її надання, значно впливає на почуття задоволеності клієнта і на прийняття повторного рішення про споживання (більше, ніж першого разу).

У сфері споживання послуг існує велика ймовірність виникнення ризиків, оскільки якість послуги залежить від того, хто її надає. Саме тому у маркетинговому управлінні

системою послуг необхідно визначити способи і ресурси для зменшення ступеня ризикованості і можливих збитків. Окрім цього, на якість послуги, терміни і умови її надання здійснює вплив матеріальне оточення, або матеріальний компонент. Тобто, в комплексі «маркетинг-мікс» для системи управління послугами до традиційних 4P необхідно додати ще три елементи: людину (People), компоненти матеріального оточення (Physical evidence) і сам процес (Process) надання послуги.

У комплексі «маркетинг-мікс» системи послуг важливо планувати кожний елемент на основі єдиної стратегії, з урахуванням взаємозв'язку між ними, оскільки неузгодженість різних чинників впливу на клієнта не приведе до бажаного результату.

Таблиця 3.3

Комплекс маркетингу у сфері послуг [10]

Product (послуга)	якість послуги, допоміжні послуги, пакет послуг,товарний ряд,брендинг
Place (місце)	місцезнаходження, тип каналу поширення, точки виробництва та продажу,транспорт, управління каналами
Promotion (просування)	рівень цін, період, цінова дискримінація,знижки, діапазон цін
Price (ціна)	просування бренду, продавці, реклама, стимулювання продажів
People (персонал)	співробітники (наймання, навчання, мотивація, заохочення), клієнти(освіта, навчання),культура та система цінностей компанії, атестація персоналу
Physical evidence (елементи матеріального оточення)	дизайн об'єкта (краса, функціональність, зручність); устаткування, прилади; вивіски,форма персоналу; інші матеріальні засоби (звіти, діаграми, проспекти)

Стосовно продукту сфери обслуговування або послуг, які пропонуються підприємством цієї сфери, необхідно: розробити концепцію послуг, визначити пакет послуг та його якість, визначити продуктовий ряд, брендинг та інші компоненти.

Коли підприємство вирішує, яку саме послугу надавати, найважливішою при цьому є розробка концепції послуги. Ця концепція полягає у намаганні задовольнити потреби споживачів оригінальним способом. Тобто підприємству необхідно визначити потреби клієнтів, і його завдання полягає в тому, щоб захопити свою особливу нішу, у якій інші учасники ринку не зможуть скопіювати таку саму концепцію послуги.

Підприємству необхідно здійснити сегментування клієнтів, при якому орієнтування потреби у цільовому маркетингу проводиться максимально вузько й глибоко, тоді як у масовому маркетингу, навпаки, охоплюється максимально широке коло споживачів. Розробка ринково орієнтованої концепції — це вираження у товарі визначених таким чином потреб ринку у певному виді послуг.

Для визначення якості результату й процесу надання послуги необхідно визначити належний рівень якості. Прийняття такого рішення тісно пов'язане з концепцією послуги, а рівень якості послуги може бути частиною змісту концепції.

Надані високоякісні послуги передбачають високий рівень функціональності, що вимагає приведення до відповідного рівня усіх ресурсів маркетингового управління. Наприклад, якщо електромонтажне підприємство прагнути досягти передового рівня обслуговування, йому потрібне оснащення відповідним устаткуванням і системами, підбір інженерів, монтажників, електриків та іншого персоналу, які володіють ґрунтовними знаннями й мають відповідні здібності.

Як правило, при наданні такого роду послуг з використанням устаткування результативність і ефективність підприємства перебувають у зворотній залежності (купівля дорогого устаткування вимагає значних витрат). При наданні звичайної послуги так відбувається не завжди. Якщо людина апіорі орієнтована на надання послуги, часто

досягаються і результативність, і ефективність. Зокрема, на підприємствах сфери послуг, де основою надання послуги є співробітники з високим рівнем мотивації, досягається не лише висока результативність, а й часто (як наслідок) підвищується ефективність (наприклад, продуктивність праці співробітника, налаштованого на роботу, буде зазвичай високою).

Продукт (послуга) може надаватись у пакетній пропозиції (основна та допоміжні послуги). Може існувати й інший підхід, який передбачає об'єднання необхідних клієнту послуг (установка обладнання, техогляд, ремонт, поставка запчастин тощо).

Продуктовий ряд та брендинг як складові в характеристиці першого елементу комплексу маркетингу визначають структуру асортиментної пропозиції послуг. На ринку промислових послуг працюють багато фірм, які надають, як правило, один вид послуги. Проте існують такі підприємства, які надають широкий спектр послуг з використанням різноманітних та альтернативних технологій.

Товарно-знакова політика з використанням торгової марки характеризує брендинг в управлінні послугою. Наприклад, компанія-постачальник самоскидів «KOMATSU» для потреб гірничорудних підприємств Криворізького залізорудного басейну в транспортуванні гірничої маси на кар'єрах може реалізовуватися шляхом надання послуги відповідної марки, або з отриманням послуги з комплексного обслуговування цієї марки, яка за контрактом дозволяє протягом визначеного терміну отримувати пільговий сервіс (комплексне пільгове обслуговування розглядається як самостійний бренд компанії).

Місце та просування послуги передбачають виявлення каналів розподілу. Послуги неможливо переміщувати як матеріальні об'єкти. Тому для підприємств сфери послуг надзвичайно важливо визначити своє місцезнаходження. Електромонтажні та будівельні підприємства найчастіше вигідно розміщувати у місцях концентрації великих промислових об'єктів зі зручною інфраструктурою. Але при розташуванні об'єктів сфери промислових послуг існує багато різного роду обмежень. Окрім цього, для підприємств сфери послуг актуальним є формування сервісної мережі з організацією певної кількості пунктів (відділень) для збільшення обсягів збуту і реалізації ефекту масштабу.

Велику роль у виборі місця розташування підприємств з надання послуг, або місць надання послуг відіграє інформація як засіб, та інформація як послуга. Використання сучасних інформаційних технологій (в тому числі мережі Internet) дозволяє формувати власний товарний портфель, розсилати комерційні пропозиції, просувати послуги, здійснювати комунікації з потенційними й існуючими споживачами і партнерами, реагувати на їх пропозиції, збільшувати попит.

Ціна та матеріальні елементи також є складовими комплексу маркетингу. Ціна забезпечує оцінку ефективності витрат і порівняння з іншою ринковою вартістю (послугою конкурента). В той же час, саме ціна є вирішальним моментом для прийняття рішення про купівлю і може опосередковано виконувати функцію оцінки якості послуги. Також про очікувану якість послуги може свідчити власне приміщення підприємства, фірмовий одяг персоналу, устаткування, обладнання як важливі компоненти матеріального оточення.

Беррі та Ядабб запропонували деякі варіантиреалізації цінової стратегії (табл. 3.4) для підприємств у сфері послуг. Керуючись їх пропозиціями можна дійти висновку про те, що при встановленні ціни необхідно керуватись наявністю та відповідністю певним критеріям:

- зниження ризику для клієнта;
- отримання клієнтом задоволення;
- можливість отримання клієнтом гарантії на послугу;
- встановлення зручної і вигідної для клієнта ціни;
- встановлення твердих тарифів на послуги.

Цінова стратегія Беррі та Ядабба

Цінова стратегія	Надання купівельної цінності	Конкретні заходи
Встановлення ціни, орієнтованої на задоволення клієнта	Зниження почуття занепокоєності клієнта	Гарантії послуги Зручність та вигідність ціни Тверді тарифи
Встановлення партнерських цін	Встановлення вигідних для клієнта довгострокових контактів з підприємством	Довгостроковий кредит Надання послуг пакетом
Встановлення ціни на основні підвищення ефективності	Досягнення зниження витрат виробництва при виробництві послуги та спільне з клієнтом використання ресурсів	Лідерські позиції в мінімізації витрат

За умов дотримання наведених критеріїв досягають встановлення довгострокових ділових партнерських відносин, які є вигідними і для сторін. Це дозволяє перевести планування маркетингової діяльності в площину стратегічних орієнтирів, здійснювати управління власними витратами і довгостроковою рентабельністю. Окрім цього, підприємство у змозі удосконалювати наявні послуги, або інвестувати в технології надання послуг, розробку нових видів послуг.

Пакетна пропозиція послуг розглядається клієнтом як засіб зниження тарифів і отримання можливості для зниження витрат за рахунок комплексності обслуговування. Це дозволяє клієнту економити час, а підприємству – сформувати і утримувати власне коло споживачів.

Окрім вище названих варіантів існують цінові стратегії Ж.-Ж. Ламбена, Нормана та інших науковців в галузі маркетингу, які пропонують шляхи формування цінових рішень на основі максимально прийнятних для споживача цін або на основі стратегії для гами товарів (послуг), що доволі актуально для пакетної пропозиції послуг. При цьому вони роблять наголос на тих вигодах, які отримує клієнт і на роз'ясненні тих цінностей для клієнта, які має увесь пакет послуг загалом.

Подібні стратегії стимулюють клієнта за рахунок включення до пакету нових видів послуг, які можуть надаватись в якості подарунка (винагороди).

Для цілей заохочення можуть використовуватись як стратегія максимально низьких цін, так і система знижок.

В системі продукування послуг вагому роль відводять персоналу.

Персонал здійснює вплив на клієнта в процесі обслуговування, від нього залежить якість і термін обслуговування, надійність і задоволення. Підбір персоналу необхідно здійснювати на основі вивчення факторів, які впливають на результативність процесу залучення фахівців, підвищення рівня їхньої кваліфікації, мотивації. Маркетингове управління у сфері послуг повинно виходити із розробки ефективної схеми організації роботи персоналу, забезпечення високої продуктивності праці, чіткого розподілу управлінських, технологічних та організаційних функцій.

Комплекс «маркетинг-мікс» в системі управління послугами на інструментальному рівні забезпечує узгодження стратегічних орієнтирів підприємства із загальною концепцією маркетингу. Концепції маркетингу у сфері послуг пов'язані з відповідними концепціями товарного ринку. Вони лише підкреслюють особливості виробництва послуг, їхнього характеру й умов реалізації.

Проблемі визначення концепцій маркетингового управління присвячено багато уваги в працях Войчака А.В., Павленка А.Ф., Старостиної С.С., Гаркавенко С.С., Багієва Г.В., Куденко Н.В. та ін. Незважаючи на різні підходи і критерії, вони виділяють головні загальні риси, які можуть бути притаманні підприємствам, що працюють у сфері надання послуг:

1. *Концепція удосконалювання діяльності підприємства у сфері послуг.* Вона близька за своєю сутністю до виробничої концепції і припускає, що споживачі будуть зацікавлені в послугах, доступних завдяки низькій ціні. Тоді завдання, яке постає перед керівництвом підприємства, – підвищити економічні показники діяльності (зокрема, економічну ефективність) як основу для зниження ціни. Використання цієї концепції є доцільним для масових послуг, що задовольняють основні потреби людини, і тих, що споживаються часто й багаторазово (такими є більшість побутових послуг). Зазначена концепція є цілком виправданою, а іноді й єдиною можливою в умовах обмеженої платоспроможності зселення, коли низький рівень доходів не дозволяє споживачам оплачувати дорогі послуги.

2. *Концепція удосконалювання послуг.* Будучи аналогом товарної концепції, вона виходить із того, що споживач віддає перевагу послугам високої якості. Ця концепція використовується у сфері виробництва неосновних послуг, коли їх споживання має нерегулярний характер. Прикладом доцільного використання цієї концепції є сфера промислових послуг унікального («нішевого») характеру, або сфера шоу-бізнесу, де продукт може споживатися одним споживачем декілька разів, а іноді – лише один раз. У цьому випадку навіть при обмеженій платоспроможності клієнт може знайти можливість для оплати дорогої послуги. Концепція удосконалювання послуг доцільна за умов високої індивідуалізації попиту, коли, існує частина споживачів, які потребують конкретних, індивідуальних послуг підвищеної якості. У цьому разі важливо вірно оцінити платоспроможність споживачів.

3. *Концепція інтенсифікації комерційної діяльності.* Згадана концепція співзвучна з типовою збутовою концепцією для товарного ринку, але є певні особливості використання. Вона базується на твердженні, що послуги підприємства не будуть затребувані у достатній кількості, якщо не спонукати до цього споживача за допомогою методів інтенсивного стимулювання. При цьому, поряд з використанням традиційних методів стимулювання (наприклад, особистий продаж, реклама в засобах масової інформації, організація і зустрічей зі споживачами тощо), використовуються переваги, обумовлені сприятливою суспільною думкою стосовно підприємства сфери послуг, його іміджем.

Необхідність постійної роботи щодо формування іміджу зумовлена специфікою продукту підприємства сфери послуг. Негайне споживання послуг безпосередньо в ході їхнього виробництва і необхідність заздалегідь оплачувати послугу не дає споживачам можливості оцінити її якість прямими методами. Оцінюючи якість послуги та її здатність задовольнити ту чи іншу потребу, споживач змушений користуватися непрямую інформацією – усталеною думкою інших споживачів, уявленнями про сумлінність виробника, її престижем на конкретному ринку. За таких умов імідж підприємства стає найважливішим інструментом у реалізації завдань оволодіння ринком, відсуваючи на другий план інші інструменти впливу.

4. *Концепція інтенсифікації комерційних зусиль* доповнюється на практиці елементами соціально-етичного маркетингу, що дає змогу активно впливати на формування іміджу.

5. *Концепція традиційна (ринкова).* Основні положення цієї концепції ідентичні підходу, який використовується на товарному ринку. Вона базується на тому, що підприємство за допомогою спеціальних досліджень виявляє брак певних видів послуг і попит споживачів цільового ринку, прогнозує їхню поведінку і визначає потенційні можливості попиту, а потім, діючи в рамках системи «маркетинг-логістики», забезпечує бажане задоволення попиту.

6. *Концепція соціально-етичного управління.* На ринку послуг існує цілий комплекс передумов для розвитку зазначеної концепції.

По-перше, сама соціальна спрямованість діяльності галузей послуг створює умови для вирішення широкого кола суспільно важливих проблем. Будь-яка діяльність у цій сфері

виступає як фактор формування умов життєдіяльності населення. У цьому розумінні вона завжди враховує суспільні інтереси.

По-друге, елементи соціально-етичного управління, що сприяють утвердженню соціальної відповідальності й етики підприємця, є головними факторами формування іміджу підприємства, поза яким ефективна діяльність на ринку послуг, як правило, неможлива.

По-третє, у невиробничій сфері присутній значний неприбутковий (соціальний) сектор. Діяльність неприбуткових організацій завжди використовує соціально-етичні принципи, розглядаючи їх як один із видів соціального маркетингу.

Представлені концепції становлять основу вибору бізнес-стратегій, які реалізуються в процесі виробництва й реалізації різноманітних послуг.

Стратегія є основою кожного плану або програми. Головним принципом вибору і формування стратегії є адаптація маркетингового міксу до загальної корпоративної стратегії і узгодження стратегій відповідно до складових «маркетинг-мікс».



Рис. 3.6. Система забезпечення маркетингового управління послугами на основі використання інформаційного ресурсу

У рамках системи управління не лише ураховуються основні елементи міксу, а й розробляється конкретна програма управління цими елементами – план. Реалізація комплексного управління завжди здійснюється за допомогою цілеспрямованого планового процесу, який надає змогу поетапно вирішувати завдання в області товарної, цінової, розподільної та комунікативної політики, забезпечити збалансованість цих завдань і ресурсів. Отже, найважливішою умовою реалізації програм є планомірна організація, котра припускає розвиток процесу планування, в якому цільові настанови розглядаються з погляду їхнього ресурсного забезпечення і розробляється сукупність найбільш раціональних дій в усіх напрямках. План надання послуг виступає найважливішим реалізаційним інструментом, який надає підприємству змогу «безпроблемно» функціонувати на галузевому ринку.

Планування в системі управління послугами – процес не лінійний, а замкнутий. Підпорядкований єдиній логіці наукового передбачення в рухові від загального до часткового, він не закінчується досягненням поставлених цілей, а продовжується у вигляді нової постановки цілей, які відповідають ситуації, що склалася після завершення окремого етапу.

Планування у сфері послуг ґрунтується на таких принципах:

- 1) Комплексність плану – тут йде мова про взаємопов'язаний розгляд усіх елементів.
- 2) Безперервність процесу планування – нерозривні, послідовні дії з розробки й реалізації завдань у рамках конкретного етапу планування.
- 3) Гнучкість і адаптивність плану – цей принцип припускає здатність плану адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і пристосовуватися до динаміки попиту споживачів послуг.
- 4) Взаємозв'язок галузевих і територіальних аспектів плану перевезень. Дія цього принципу (традиційного для планування взагалі) має в логістиці послуг специфічне відображення. У цій сфері пріоритетним є територіальний аспект, а не галузевий, – адже попит на послуги формується в основному під впливом територіальних особливостей способу життя населення і його територіальної структури, завдання полягає у приведенні у відповідність розвитку галузей послуг стосовно існуючого попиту. Тому формування стратегії для підприємства, яке працює в сфері послуг виходить із необхідності узгодження цілей розвитку з тенденціями розвитку регіону, а місія підприємства повинна бути узгоджена не тільки зі стратегією розвитку, а також зі стратегією, яка направлена на споживачів регіону.
- 5) Зрозумілість цільових настанов – жодна діяльність не може бути результативною, якщо вона не переслідує конкретну мету. Ринковому управлінню завжди властива множинність цілей (як кількісних, так і якісних).

Цілі, ступінь досягнення яких може бути виражена кількісними характеристиками (наприклад, оволодіння певною часткою ринку або одержання певного обсягу прибутку), є досить чіткими й визначеними. Кінцевий результат діяльності в цьому разі можна охарактеризувати досить просто й цілком однозначно.

Якісні цілі менш визначені. Оцінити результат діяльності, спрямованої на досягнення якісної мети, значно складніше. Тому в логістиці, яка використовується для ефективного вирішення комерційних завдань, доцільнішою є орієнтація на кількісні цілі. В межах невиробничої сфери значення кількісної цільової орієнтації зростає ще більше. Формуючи умови життєдіяльності населення, логістика послуг може орієнтуватися не тільки на традиційні цілі, а й ставити перед собою широку сукупність цілей, які характеризують рівень за забезпечення окремих соціальних потреб. Тоді якісна характеристика «якості життя» одержує більш точне кількісне вираження. Такий спосіб цілеутворення цілком відповідає специфіці сфери послуг (її близькості до людини) й істотно розширює можливості підприємства стосовно постановки мети діяльності.

б) Збалансованість заходів плану і ресурсів. Принцип такої збалансованості в ринкових умовах розуміють неоднозначно. З одного боку, необхідність повної ресурсної забезпеченості плану є очевидною, бо ж саме вона уможлиблює його реалізацію. З іншого боку, є підстави висувати на перший план якісні характеристики проекту, які визначають його ресурсну (інвестиційну) привабливість. При цьому мається на увазі, що якщо проект, котрий виводиться на ринок, досить привабливий для потенційних інвесторів, то ресурси для його здійснення завжди знайдуться.

Існування цих двох підходів, кожний з яких є цілком обґрунтованим, ускладнює процес вибору стратегічних орієнтирів і може призвести до серйозних помилок на практиці.

Зокрема, орієнтуючись тільки на збільшення ринкової привабливості конкретного проекту, можна залишити без уваги інвестиційні процеси, її відбуваються в галузі або в межах територіального утворення, недостатньо повно вивчити динаміку і структуру інвестицій, окреслити їх найбільш імовірні перспективи. Зрештою, високоякісний проект опиняється ніби поза об'єктивним інвестиційним процесом і не знаходить необхідної ресурсної підтримки. Аби уникнути подібної ситуації, важливо взаємно пов'язати обидва підходи, тобто, підвищуючи як сні характеристики об'єкта, вирішувати питання їхньої ресурсної забезпеченою поетапно наближаючись від укрупнених оцінок до точних показників, які відображають планований обсяг ресурсів, їхні джерела та терміни їх надходження.

7) Оптимізація плану. Принцип оптимізації – ключовий принцип планування. Його сутність полягає у забезпеченні альтернативності плану виборі альтернатив. У даному разі вибирається найраціональніший варіант із наявних альтернатив [7, 9].

Маркетингове управління системою послуг передбачає не тільки організацію планування виробничо-комерційної діяльності з використанням маркетингового інструментарію. Планування за напрямками і розробка відповідного міксу інтегрують зусилля підприємства на реалізацію певної бізнес-ідеї, яка реалізується через стратегію.

Стратегічне планування системи послуг включає розробку ряду альтернативних стратегій обґрунтування оптимальної стратегії на основі обраного критерію. Найбільш типовими для ринку послуг стратегіями є:

- підвищення ділової активності (глибше проникнення на ринок послуг, виведення послуги-новинки, проникнення на новий ринок);
- зниження ділової активності (скорочення виробництва послуг, які перебувають на завершальних стадіях життєвого циклу);
- диверсифікованість послуг;
- спеціалізація послуг (стратегія концентрованого маркетингу);
- удосконалення організаційної структури;
- удосконалення виробничого процесу (впровадження сучасної техніки технологій, інтенсифікація виробництва послуг).

В окремих галузях (наприклад, у сфері транспортних послуг) доцільно розвивати стратегію проникнення на нові регіональні ринки і сегменти, але для інших послуг така стратегія є мало ефективною (у порівнянні з іншими) або ж і просто неможливою. Розробляючи стратегію, важливо дати оцінку обсягу ресурсів, необхідних для її реалізації.

Така оцінка може здійснюватися за допомогою укрупнених методів та водночас має бути досить реалістичною. Тут розглядаються всі можливі ресурсні джерела, причому особливу увагу слід приділити міжнародним, загальнодержавним, регіональним чи муніципальним програмам, які мають відношення до розвитку певної території.

Цільова програма будь-якого рівня завжди потребує конкретних реалізаторів, безпосередньо пов'язаних із територією в соціальному, економічному й просторовому відношенні. Якщо підприємство послуг ставить перед собою цілі, подібні до цілей комплексних територіальних програм, має достатньо матеріально-технічних і трудових ресурсів і певний імідж, воно може розраховувати на залучення ресурсів, які виділяються на реалізацію цих програм або одержання податкових пільг.

Слід відзначити, що загальні контури ресурсного блоку плану маркетингу мають бути окреслені ще при виборі концепції маркетингу (наприклад, за допомогою аналогового методу, з урахуванням місцевих умов). На стадії вибору стратегії цей блок повинен відрізнятися більшою конкретністю.

Тактичне планування (на відміну від стратегії) відображає кон'юнктурні міркування. Відрізняючись більшою деталізацією, тактика пропонує методи вирішення конкретних проблемних конкретних умовах. До тактичних завдань відносять:

- облік коливань попиту на послуги;

- організацію розподілу послуг;
- організацію реклами і стимулювання збуту послуг у відповідності зі стадією життєвого циклу послуги;
- визначення часу і принципів виведення на ринок послуги-новинки;
- точні оцінки обсягу ресурсів, які можуть бути використані підприємством; визначення термінів надходження ресурсів з різних джерел.

Термін, на який розробляється тактика, може бути різним, але він завжди менший за термін, визначений стратегією. При цьому тактика не виходить за межі терміну, встановленого стратегією.

Контроль передбачає збір даних про результати діяльності підприємства в сфері послуг і оцінку їхньої відповідності поставленій меті.

Результат інтеграції засобів маркетингу в процесі планування дає змогу узгодити усі елементи стратегічного набору та визначити вимогивідносно позиції, яка формує бажане становище організації на ринку (і, можливо, кожної її послуги) в плановому періоді. Реалізуючи підходи Куденко Н.В., запропонуємо структурвану за етапами послідовність узгодження запланованої позиції для послуги підприємства з умовами і ресурсами, які визначають показники маркетингового плану.

Як видно із рис. 3.7, важливим елементом для розробки стратегії позиціонування підприємства на ринку послуг є сегментація та відбір цільових сегментів. Ринковий сегмент складається з групи покупців, які мають спільні характеристики, потреби, схожі купівельну поведінку або характер споживання. Ефективна сегментація надає можливість групувати покупців у сегменти таким чином, щоб у результаті була виявлена максимальна кількість подібних рис, що стосується релевантних характеристик у рамках кожного сегмента, але підкреслювалася відмінність тих самих характеристик між сегментами.

Обслуговуючі підприємства, які розвивають стратегії, що базуються на використанні технологій, визнають, що споживачів також можна розбити на сегменти залежно від їхнього рівня компетенції і схвалення використання систем, заснованих на сучасних технологіях.

Важлива маркетингова проблема для будь-якого бізнесу полягає в тому, щоб визнати, що деякі сегменти ринку пропонують кращі можливості, ніж інші. Цільові сегменти слід обирати не лише з огляду на потенційні продажі й можливості тримання прибутків, а й також з урахуванням можливостей фірми конкурувати з іншими, націленими на той самий сегмент. Аби вибрати цільовий сегмент і розробити ефективні стратегії позиціонування, менеджери мусять розуміти, як різні компоненти або характеристики послуги цінуються наявними й потенційними клієнтами в різних сегментах ринку. Наприклад: який рівень якості та продуктивності вимагається від кожної характеристики? Чи існують істотні відмінності між сегментами? Як клієнти співвідносять компоненту «важливість» із різними характеристиками послугами? Наскільки добре конкуруючі продукти відповідають вимогам клієнта? Чи може існуюча послуга бути модифікована таким чином, аби краще задовольняти потреби споживача й бути більш конкурентноздатною?

Таким чином, використання сучасного маркетингового інструментарію дає змогу не лише планувати обсяги реалізації послуг за ринками і сегментами, а і визначати стратегічні орієнтири розвитку з використанням механізмів диференціації (відносно якості послуг, ціни, структури пакетної пропозиції тощо) і позиціонування, що базуються на ресурсному потенціалі підприємства та можливостях бізнес-середовища.

В умовах ринкової економіки впровадження методів маркетингового управління системою послуг – це головний фактор успіху. Маркетингове управління припускає оптимальне поєднання якості, ціни, задоволення й можливості гарантованого сервісу. У зв'язку з цим, одним з найважливіших факторів успіху в комерційній роботі підприємств сфери послуг є забезпечення конкурентних переваг на основі впровадження системних

підходів в маркетинговому менеджменті та застосуванні стратегій і тактик як інструментів ринкової діяльності.

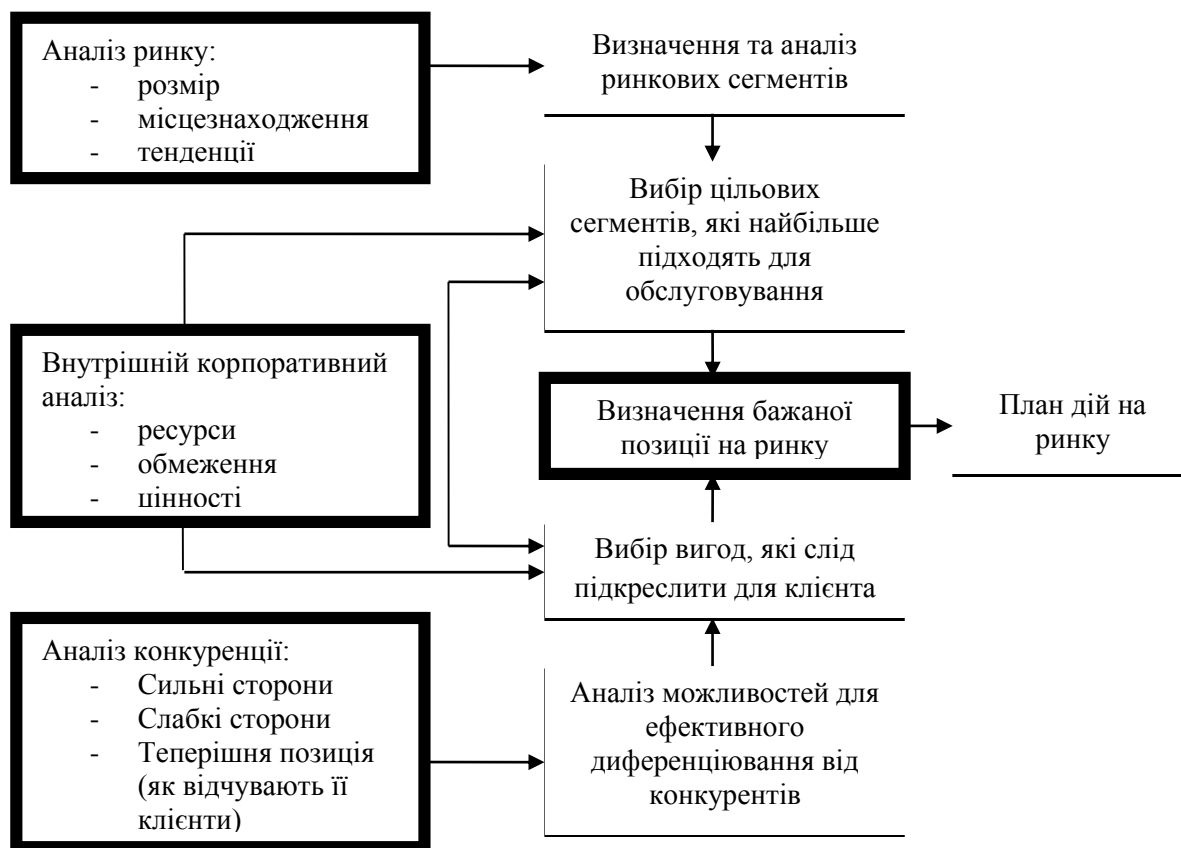


Рис. 3.7. Умови формування стратегії для заняття певної позиції на ринку послуг [9]

В проведених дослідженнях була поставлена і вирішена мета щодо оцінки стану теоретико-методологічних засад формування системи управління послугами.

Ринок послуг значною мірою відчуває вплив економічної кризи. Внаслідок негативного прояву факторів зовнішнього середовища протягом 2008-2014 рр. обсяги надання послуг в багатьох сферах діяльності скорочувались, а конкуренція між учасниками регіонального ринку збільшувалась, змінилась видова структура ринку послуг і визначились пріоритети розвитку окремих актуальних напрямків в асортиментній пропозиції.

Для удосконалення маркетингового управління системою послуг необхідно створити на підприємствах:

- систему моніторингу галузевого ринку послуг, яка буде здійснювати збір, аналіз, обробку інформації про ринок для прогнозування місткості власного ринку і частки ринку. Для збору та аналізу інформації необхідно виділити кошти, передбачені бюджетом компанії. Маркетингова інформаційна система фірми, таким чином, буде забезпечувати виявлення потенційних клієнтів та забезпечувати інтенсифікацію зусиль на актуальних напрямках;
- сучасний комунікаційний комплекс з акцентуацією зусиль на рекламній діяльності в Internet, мобільному зв'язку, у соціальних мережах тощо), що сприятиме розширенню ділових зв'язків;
- умови для розміщення рекламних оголошень та інформаційних статей у науково-технічних, рекламно-інформаційних журналах та газетах;
- умови для використання сучасних технологій продукування послуг та їх реалізації, що за інноваційної підтримки сприятимуть підвищенню якості послуг та їх вдалому позиціонуванню. Також необхідним є запровадження системи запобігання

комерційним ризикам в плануванні маркетингової діяльності.

Література

1. Бугаков В.П. Особенности маркетинга услуг // Маркетинг в России и зарубежом. – 1998. – №1. – С.106-112
2. Войчак А.В. Маркетинговый менеджмент: Підручник – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с. – С.53-57, С.62.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник – К.: Лібра, 2002. – 712с. – 210 с., 228 с.
4. Голубков Е.П. Проектирование элементов комплекса маркетинга: формирование продуктовой политики.//Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №5 – С.117.
5. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.: ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
6. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1997. – 156 с. – С.98.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер.с англ. – М.: Прогресс,1990. – 736с. – 256 с., 302 с.
8. Крикавський С.В., Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг: Підручник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2001. – 336с.
9. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг – К.: КНЕУ, 1998. – 127 с.
10. Лавлок Кристофер. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии. – М.: Вильямс, 2005. – 1008 с.
11. Маркова В.Д. Маркетинг услуг. – М.: Финансы и статистика, 1996.
12. Маркетинг. Учебник / Под ред А.Н.Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. –560с.
13. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: Навчальний посібник – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
14. Песоцкая Е.В., Маркетинг услуг – С.Пб.: Питер, 2000. – 160 с.
15. Смехов В.А. Маркетинг услуг в логистике / В.А. Смехов // Экономика железных дорог. – 2003. – №10. – С. 71-81.

Практика використання стратегії позиціонування послуг фірми на конкурентному ринку

За умов високої конкуренції та значного перенасичення ринку товарами і послугами на перший план в діяльності підприємств-виробників виходить питання дослідження позицій, які займає товар, послуга або фірма у свідомості споживачів. Вдале позиціонування, тобто визначення місця товару в уяві цільових покупців, дає можливість підкреслити як відмінність товарів та послуг виробника від конкурентів, так і їх відповідність потребам покупців. Ефективне позиціонування товарів/послуг виступає основою для визначення стратегічних орієнтирів розвитку бізнесу. Конкурентні переваги, що є базовими, повинні становити основу рекламних стратегій та вибору інструментів просування продукції виробника.

Аналіз літературних джерел, в яких висвітлені проблеми позиціонування показує, що сьогодні спеціалісти з досліджень проблем позиціонування не дійшли єдиної думки щодо сутності цієї категорії. В літературі з маркетингу зустрічається визначення процесу позиціонування як обличчя стратегії бізнесу (Д. Аакер [1]), як маркетингова діяльність із вибору цільових сегментів (П. Дойль [6]), як комплекс маркетингових заходів (Ф. Котлер [12]), як процес забезпечення місця товару на ринку і у свідомості споживача (О. Зозульов [7]), як найефективніший метод конкурентної боротьби (О. Зозульов [8]). Як бачимо, ці та інші підходи мають за основу мету та функцію процесу позиціонування – на основі загальних та специфічних інструментів впливу на споживача акцентування та

формулювання особливостей того чи іншого товару чи послуги, випинання їх конкурентних переваг поряд із аналогічними товарами-конкурентами. Отже, на основі проведеного дослідження різних підходів до визначення сутності позиціонування можна запропонувати наступне визначення: позиціонування це процес використання різнобічних інструментів маркетингу спрямований на отримання власного місця в свідомості споживача.

Аналіз цих та інших підходів дозволяє визначити наступні характеристики процесу позиціонування:

- позиціонування – інструмент стратегічної поведінки виробника, оскільки вони змінюються відповідно до стадій життєвого циклу товару, послуги та фірми;
- процес позиціонування відбувається у дуже специфічному середовищі – в індивідуальній уяві кожного окремого споживача, що значно ускладнює роботу маркетологів в галузі просування товарів та послуг;
- в основі позиціонування знаходиться вигода, яку може отримати споживач і ця запропонована вигода у випадку кожного конкретного споживача може не збігатися із його уявленням з цією характеристикою;
- відносність процесу позиціонування щодо товарів, послуг та марок, які конкурують на ринку.

Головними умовами ефективного позиціонування за Бенівською І.В. є:

- 1) існування чіткого уявлення про цільовий ринок та зрозумілість позиції;
- 2) важливість для цільових покупців вигод від позиціонування;
- 3) конкурентоспроможність позиції;
- 4) правдоподібність, побудова позиціонування підприємства чи/або його торговельної марки на основі сильних його сторін, яка є унікальною;
- 5) націленість на ефективне використання активів;
- 6) комунікаційний потенціал марок;
- 7) послідовність дій [3, с. 134].

Із представленого видно, що для ефективного позиціонування необхідне поєднання як стратегічних ініціатив так оперативних тактичних прийомів.

Серед причин зниження ефективності позиціонування Бенівська І.В. та інші автори розглядають:

- незбереження рік за роком обраної позиції;
- відсутність подальшого розвитку компетенції, переваг, що визначають позицію (значущість, характерність, наочність, захищеність від копіювання, доступність, прибутковість);
- незацікавленість цільового сегменту в якості та характеристиках пропонованих товарів;
- втрата цільовим сегментом привабливості – зменшення місткості, перебування на етапі спаду, значна кількість конкурентів, неприбутковість, зменшення попиту позиції серед споживачів;
- неспроможність встановити конкурентоспроможну ціну через значний розмір витрат, пов'язаних із виробництвом товару [3, с. 134; 15, с. 46].

Отже, не зважаючи на досить різноманітні підходи до визначення сутності позиціонування, не можна заперечувати його важливу роль як в теорії маркетингу, так і в практичній діяльності окремого підприємства.

По своїй суті позиціонування є досить тривалим процесом, спрямованим на кінцевий результат – зайняття певної позиції в свідомості споживача. Саме тому виникає необхідність як стратегічного бачення даного процесу так і впровадження визначених орієнтирів через розробку та реалізацію відповідних стратегій позиціонування. Для того, щоб надовго зайняти високі позиції на ринку і в свідомості споживачів, необхідно застосовувати ефективні стратегії позиціонування. Основна мета стратегії позиціонування полягає в тому,

щоб виробити прихильність споживача до товару фірми через визначення позитивних відмінностей цього товару від товарів конкурентів [13].

Свій внесок у класифікацію стратегій позиціонування зробило багато науковців [12, 25, 8, 20, 25, 31]. Проте досі лишається актуальною проблема відсутності єдиних принципів, за якими можна розмежувати усі стратегії позиціонування. Найбільш узагальнену класифікацію стратегій позиціонування запропонувала Приймак Т.О. [27], яка головними критеріями класифікації пропонує наступні: товар, виробник, споживач, сервіс, участь в суспільному житті та громадських рухах.

Зозульов О.В., виділив дев'ять класифікаційних ознак, застосування яких дозволяє охопити всі різновиди стратегій ринкового позиціонування (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Класифікація стратегій ринкового позиціонування товарів [8, с. 46]

Класифікаційні ознаки	Рівень позиціонування	Макро Мезо Мікро	Стратегії
	Об'єкт, відносно якого відбувається диференціація	Позиціонування марки товару Позиціонування товарної категорії	
	По відношенню до марок-конкурентів	Лідер Клон Нішер	
	Розміщення в товарній категорії	Марка, що визначає товарну категорію Марка, що визначає товарну підкатегорію Марка-фахівець	
	Щодо існуючих на ринку марок	Власна марка Нова марка	
	Тип властивостей товару, на яких базується позиціонування	За відчутними властивостями марочного товару За невідчутними властивостями (іміджем) За конкурентної позицією	
	Кількість вибраних позицій	Унітарне позиціонування Багатомірне позиціонування	
	Кількість етапів позиціонування	Одноетапне позиціонування Багатоетапне позиціонування	
	Співвідношення із існуючого ринковою позицією	Позиціонування Репозиціонування	

Отже, проведений аналіз різновидів стратегій позиціонування дозволяє виділити дев'ять основних класів стратегій ринкового позиціонування:

- 1) Позиціонування, засноване на відмінній якості товару.
- 2) Позиціонування по відношенню до конкуруючої марки.
- 3) Позиціонування, засноване на вигодах або на способі вирішенні проблем.
- 4) Позиціонування, засноване на особливому способі використанні.
- 5) Позиціонування, орієнтоване на певну категорію споживачів.
- 6) Позиціонування, засноване на розриві з певною категорією товарів.
- 7) Позиціонування за культурними цінностями.
- 8) Позиціонування по співвідношенню «ціна-якість» [15, с.50].

Таким чином, орієнтуючись на запропоновану класифікацію, будь-яке підприємство може обрати ефективні стратегії позиціонування своїх товарів та послуг. Проте кожна стратегія фірми, і стратегія позиціонування в тому числі, потребує детального дослідження, узгодженості з маркетинговими засобами та ресурсами фірми. Тому доцільним є застосування методики аналізу та розробки стратегії позиціонування.

Етапи розробки і аналізу стратегії позиціонування товару на конкурентному ринку наступні:

1. Маркетингове дослідження:
 - споживачів (сегментація та вибір цільового ринку)
 - конкурентів (SWOT-аналіз)
 - підприємства (інновації, продуктивність, ресурси, прибутковість, управлінські аспекти, персонал, соціальна відповідальність).
2. Аналіз маркетингового середовища фірми.
3. Аналіз існуючих позицій на основі карт позиціонування.
4. Виділення бажаних позицій.
5. Розробка альтернатив стратегій позиціонування.
6. Вибір стратегії позиціонування.
7. Оцінка ефективності стратегії – чи відповідає існуюча позиція бажаній.

Дана методика забезпечує проведення аналізу і розробки стратегії позиціонування товару на конкурентному ринку і може бути використана на практиці. Застосування особливих підходів потребує процес позиціонування послуг. Сьогодні це пояснюється швидкою динамікою процесів, що протікають в сфері послуг, підвищенням рівнем конкуренції в цій галузі і, головне, особливою природою послуг, що вимагає застосування специфічних інструментів маркетингу, оскільки традиційна реклама у випадку послуг не є ефективною.

Сьогодні спеціалісти в галузі послуг визначають наступні основні характеристики послуг, які необхідно враховувати в процесі позиціонування:

- послуга не є предметом, послуга – це процес;
- невідчутність, короткотривалість, одночасність виробництва та споживання послуг;
- непостійність послуги, нестабільність її якості;
- невід’ємність послуги від виробника.

Зазначені характеристики висувають особливі вимоги щодо процесу позиціонування послуг. Для того, щоб бути зафіксованою в уяві споживачів, послуга, за твердженням менеджерів послуг, повинна базуватися на:

- цінностях, що притаманні споживачеві і виражені за допомогою різних комунікативних інструментах;
- чуттєво-матеріальній формі надання послуги;
- унікальній емоційній пропозиції, яка викличе унікальні емоції та незабутні відчуття;
- активній взаємодії клієнта з виробником під час надання послуги (візуальні, тактильні, усні, письмові);
- унікальності пропозиції, яка складається із унікальності споживчих властивостей та унікальності ціни.

Застосування даних елементів послуги робить її подією, яка на тривалий термін зафіксує позицію і послуги, і виробника на ринку та в уяві споживача.

Технологія позиціонування послуги співпадає із технологією позиціонування товарів і включає такі етапи як визначення цільового ринкового сегменту та розробка відповідного комплексу маркетингу, складовими елементами якого є послуга, ціна, місце та просування.

Проаналізуємо ефективність стратегії позиціонування послуг, пов’язаних з доставкою та вантажоперевезеннями, що надаються провідним вітчизняним підприємством – ТОВ «Нова Пошта». Сьогодні підприємство надає більше 30 видів традиційних і нетрадиційних послуг. Аналіз динаміки обсягу наданих ТОВ «Нова Пошта» послуг в розрізі основних їх видів, результати якого представлені в таблиці 3.6, дозволяє зробити висновок про те, що в період 2012-2013 років спостерігалось зменшення обсягу надання послуг, в порівнянні з попередніми роками взагалі і, зокрема, за такими видами послуг, як письмова кореспонденція та посилки.

Таблиця 3.6

Показники обсягу наданих ТОВ «Нова Пошта» в розрізі основних видів послуг за 2011-2013 роки (грн.)

Обсяг наданих послуг за видами	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Письмова кореспонденція	13407070	3673680	15734650	14592100
Грошові перекази	4125250	5524720	5590990	5387320
Посилки	9625580	10698840	8226740	6690190
Доставка з Інтернет-магазинів	11688210	23159330	34504400	36596480
Торгівельна діяльність	24270230	10041940	5431240	4325990
Зберігання вантажу	3368960	3450000	3833820	4179990
Інші послуги	2268900	2510490	6549450	3552430
Загальна сума	68754200	69509000	79871300	75324500

Основною причиною скорочення обсягу наданих послуг є посилення конкуренції на українському ринку поштових послуг.

Специфічною особливістю українського ринку поштової логістики є те, що на ньому діють державне підприємство УДППЗ «Укрпошта» та велика кількість комерційних підприємств. Результати аналізу структури ринку за операторами представлений в таблиці 3.7 та рис. 3.9.

Таблиця 3.7

Обсяг ринку внутрішньої поштової логістики в період 2012-2013 р. в грошовому вираженні [26, с.188]

Показник	Обсяг ринку внутрішньої поштової логістики			
	2012		2013	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%
УДППЗ «Укрпошта»	892,31	49,46	984,19	47,86
Комерційні підприємства	911,79	50,54	1072,18	52,14
Всього	1804,10	100,00	2056,37	100,00



Рис. 3.9. Динаміка часток ринку УДППЗ «Укрпошта» та комерційних підприємств в обсязі поштової логістики у натуральному вираженні [26, с.188]

За даними таблиці та рисунку частка державного оператора поштової логістики УДППЗ «Укрпошта» скорочується. Причинами втрачання УДППЗ «Укрпошта» своїх позицій є, по-перше, низькі темпи розвитку підприємства на відміну від прискорених темпів

розвитку ринку, в результаті чого можливості УДППЗ «Укрпошта» не відповідають ринковим потребам та, по-друге, державні обмеження в ціновій політиці національного оператора, скорочення сегменту пересилання листів та посилок з причини скорочення попиту населення на ці види послуг.

Розглянемо більш детально позиції ТОВ «Нова пошта» на українському ринку поштових послуг (рис. 3.10-3.11).

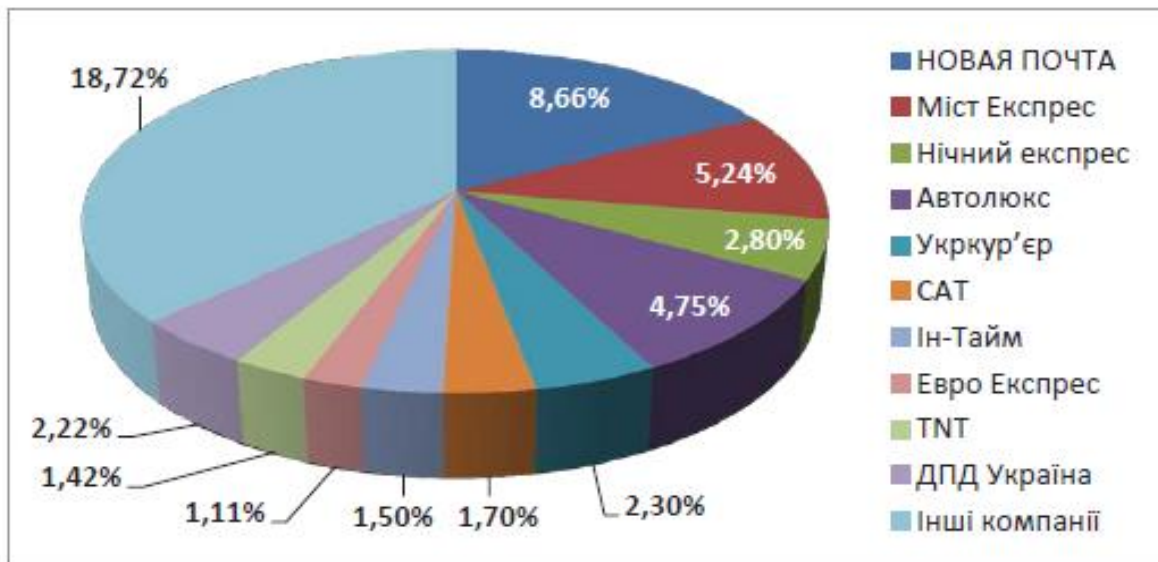


Рис.3.10. Частка комерційних операторів ринку експрес-доставки України у 2012р. [26, с.189]

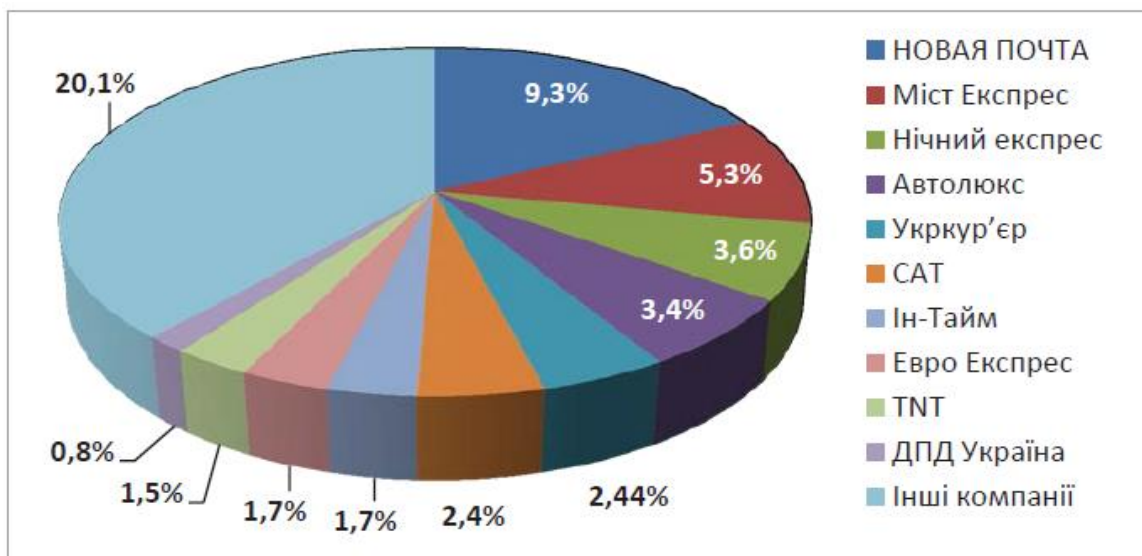


Рис.3.11. Частка комерційних операторів ринку експрес-доставки України у 2013р. [26, с.189]

Згідно з рисунками, «Нова пошта» залишається лідером експрес-доставки, частка якої зросла з 2012 року на 0,64%, склавши 9,3% в 2013 році.

Також спостерігається висока ринкова позиція та позитивна динаміка розвитку відповідних сегментів ринку ТОВ «Нова пошта», представлених на рисунку 1.4 за ступенем охоплення ринку (кількість регіональних відділень підприємства – 1365 шт. в 2013 році та присутність ТОВ «Нова пошта» в 675 містах України).

Підприємство займає перше місце – 23,7 % в сегменті послуг «склад – склад» (рис. 3.12).

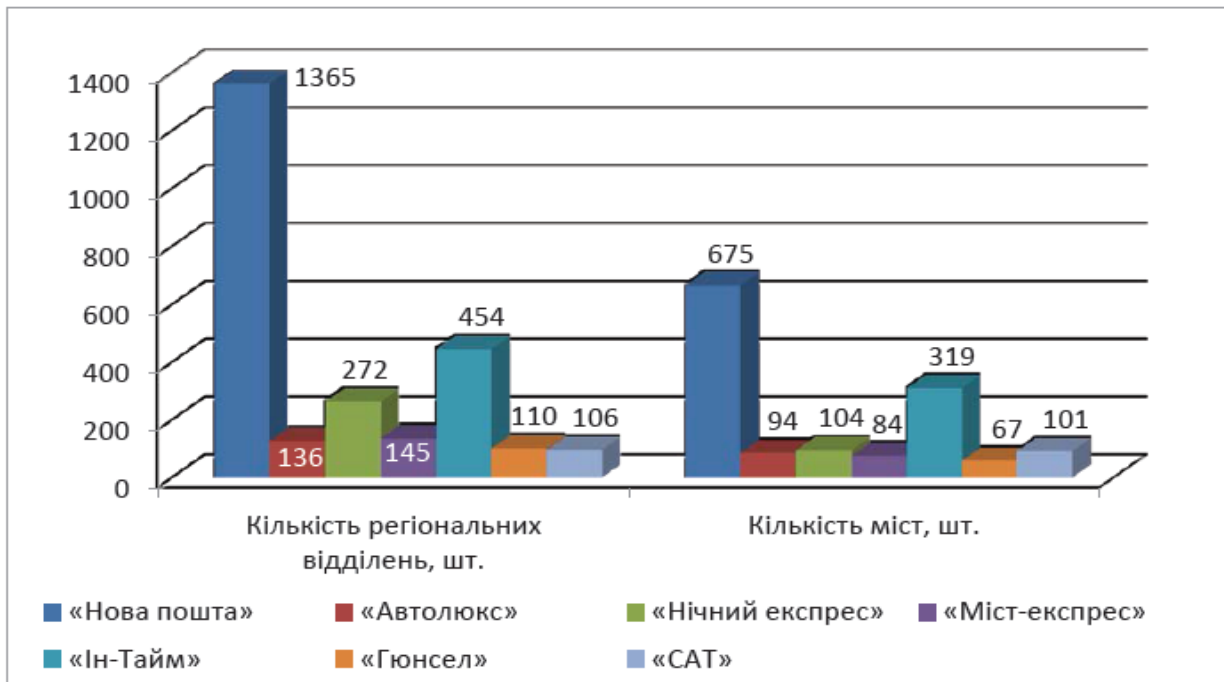


Рис. 3.12. Охоплення ринку основними некомерційними операторами експрес-доставки (станом на лютий 2014 р.) [26, с. 190]

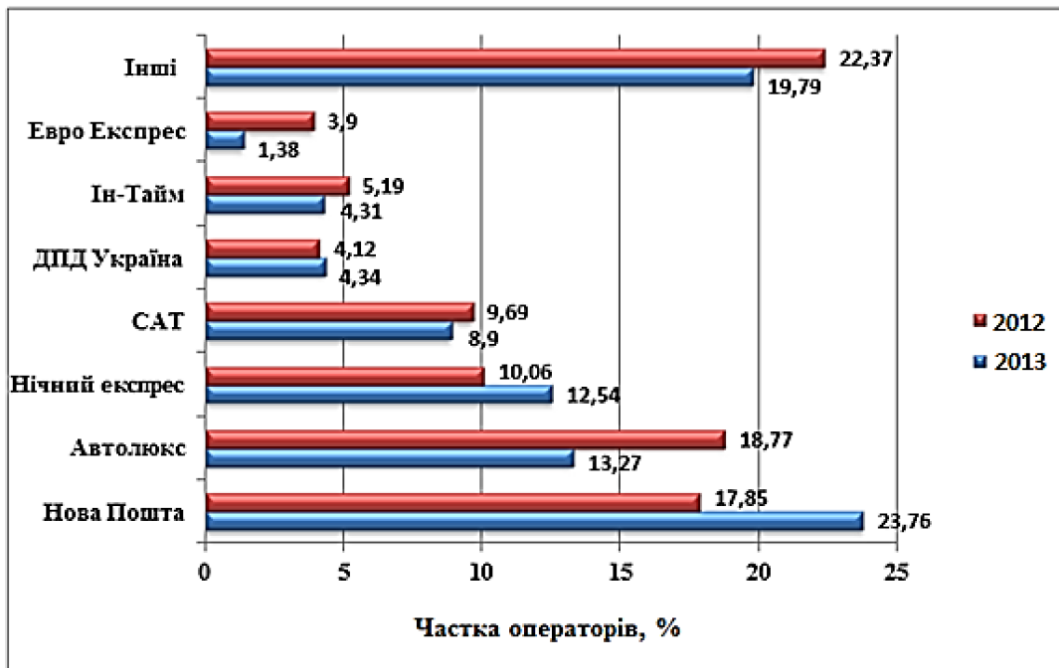


Рис. 3.13. Зміна ринкових часток в обсязі послуг доставки «склад-склад» в період 2012-2013 рр. [26, с.191]

Але відбулося скорочення частки ринку ТОВ «Нова пошта» в сегменті «двері – двері» з 18,0% в 2012 році до 14,6% в 2013 році (рис. 3.14).

Отже, компанія «Нова Пошта» займає лідируючі позиції на ринку поштових послуг України, проте через значний вплив конкурентів вона втрачає свої конкурентні позиції з виду послуги доставки «двері-двері». Це може бути пов'язано, в першу чергу, з неефективною комунікаційною політикою та позиціонуванням. Тому виникає необхідність дослідження стратегії позиціонування ТОВ «Нова Пошта».

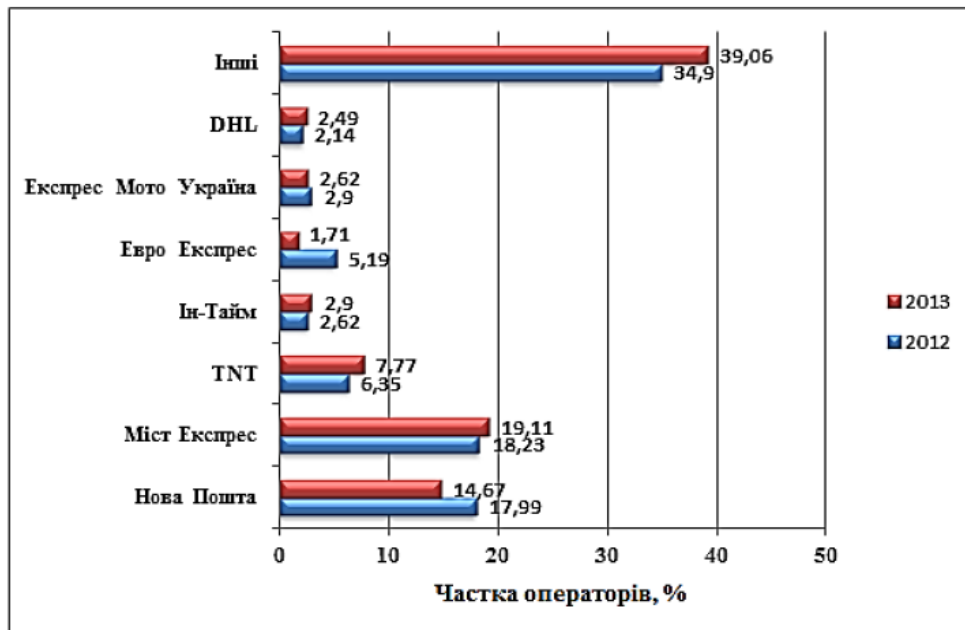


Рис. 3.14. Зміна ринкових часток в обсязі послуг доставки «двері-двері» в період 2012-2013 рр. [26, с.191]

Згідно технології позиціонування ТОВ «Нова пошта» повинна здійснити наступні дії:

1. Визначити набір конкурентних переваг, за якими підприємство може ідентифікувати власні послуги;
2. Відібрати найбільш істотні конкурентні переваги;
3. Повідомити зацікавлених суб'єктів ринку про конкурентні характеристики власних послуг.

Це дасть можливість визначити, яка саме стратегія позиціонування використовується підприємством.

Проаналізуємо стратегію позиціонування ТОВ «Нова пошта».

Важливим моментом визначення позицій підприємства на ринку та визначення стратегії позиціонування є дослідження того, на кого будуть направлені всі маркетингові заходи, тобто споживачів. Вдалим інструментом такого дослідження є сегментування.

За типом відправника і одержувача поштових відправлень можна виділити 3 основні сегмента ринку:

1. С2С – кінцеві споживачі, які здійснюють поштові відправлення іншим кінцевим споживачам. При цьому покупець і продавець не є юридичними особами. Вони здійснюють як правило нерегулярні, іноді одноразові відправлення побутового характеру та з невеликою вагою.

2. В2В – підприємства, які здійснюють поштові відправлення іншим підприємствам. До цього сегмента входять великі, середні та малі підприємства, які займаються різними видами діяльності. Їх поштові відправлення можуть відрізнятися як з об'ємом, кількістю, періодичністю, так і типом відправлення (від документів до значних обсягів продукції).

3. В2С – поштові відправлення, які здійснюють підприємства кінцевим споживачам. До цього сегмента можна віднести підприємства, які займаються електронною комерцією (Інтернет-магазини, підприємства, які здійснюють торгівлю за каталогами, телемаркетинг та інші комерційні підприємства, які здійснюють торгівлю через Інтернет-сайти). Ці відправлення мають регулярний характер, часто відбуваються на основі довгострокових угод.

Результати дослідження споживачів, отримані відділом маркетингу ТОВ «Нова пошта» представлені в таблиці 3.8 [15].

Структура основних споживачів поштових послуг в Україні

Макросегмент	Споживчі групи	Частка, %
С2С	молодь (до 25 років)	25,38
	доросле населення (25-55 років)	50,83
	пенсіонери	23,79
В2В	промислові об'єкти	49,44
	комерційні організації	22,47
	фінансові організації	11,24
	суспільні організації	10,11
	інші	6,74
В2С	Інтернет-магазини	53,0
	підприємства, які здійснюють торгівлю за каталогами	
	телемаркетинг	14,2
	інші комерційні підприємства, які здійснюють торгівлю через Інтернет-сайти	3,5
		29,3

За даними таблиці цільовими сегментами ТОВ «Нова Пошта» є:

- на ринку С2С населення віком від 25 до 55 років з різним рівнем доходів, які здійснюють відправлення, зазвичай побутового характеру;
- на ринку В2В промислові та комерційні організації;
- В2С – Інтернет-магазини та інші комерційні підприємства, які здійснюють торгівлю через Інтернет-сайти.

Аналізуючи існуючу стратегію позиціонування, можна визначити, що вона направлена на ринок С2С і є досить ефективною в цьому напрямку, проте поза увагою лишаються сегменти В2С та В2В. Ця тенденція може негативно вплинути на діяльність підприємства через скорочення ринкових позицій. Сучасні тенденції розвитку ринку послуг характеризуються збільшенням Інтернет-торгівлі та значно ним скороченням відправлень фізичних осіб – «С2С - відправлення». Натомість активно зростає сегмент «В2В та В2С відправлення», тобто відправлення, здійсненні підприємствами.

Під час дослідження стратегії позиціонування важливо визначити не тільки на кого спрямоване позиціонування послуг компанії, а й відносно кого воно здійснюється. Тому наступним кроком аналізу стратегії ТОВ «Нова Пошта» є визначення конкурентних позицій компанії.

Як зазначалося вище, компанія має досить високі позиції серед конкурентів. Вона є лідером експрес-доставки за напрямком надання послуг типу «склад-склад» та за іншими показниками. Але на перший план виходить аналіз того, які позиції підприємство займає у свідомості споживачів. З метою визначення позиції послуг ТОВ «Нова пошта» в ряду аналогічних послуг конкурентів побудуємо карту сприйняття поштових послуг.

Для побудови карти сприйняття, в першу чергу, необхідно визначити споживчі властивості послуги. Для поштових послуг основними властивостями є:

1. Ціна
2. Швидкість доставки
3. Якість обслуговування
4. Надійність
5. Наявність додаткових послуг (зворотна доставка, виклик автомобіля, зберігання, смс-повідомлення тощо).

В основу побудови карти сприйняття послуг були покладені результати маркетингового дослідження споживачів послуг ТОВ «Нова Пошта». Збирання маркетингової інформації здійснювалося шляхом опитування клієнтів 18-го відділення ТОВ «Нова Пошта» в м. Кривий Ріг.

Тривалість опитування – 30 днів (з 12 листопада по 15 грудня 2014 року).

Генеральною сукупністю, з якої проводився відбір респондентів і на яку відбуватиметься екстраполяція одержаних результатів, є все населення м. Кривий Ріг у віці від 30 до 60 років. Оскільки здійснювалося опитування кінцевих споживачів, то одиниця та елемент дослідження співпали і це були клієнти компанії. Вибірка формувалася за ймовірнісним принципом та її розмір склав 200 осіб.

Збирання первинної маркетингової інформації було проведено інтерв'юерами шляхом заповнення анкети. Була застосована структурована анкета з закритими, напівзакритими та відкритими питаннями з використанням номінальних, порядкових, інтервальних і відносних шкал. Інтерв'юери опитали 200 кінцевих споживачів різних вікових категорій. Результати маркетингового дослідження представлені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Результати опитування клієнтів ТОВ «Нова Пошта»

№	Критерії позиціонування	Вага критерію	Оцінка							
			«Нова Пошта»	«Укрпошта»	Нічний Експрес	Міст експрес	Автілюкс	Укркур'єр	САТ	Ін-Тайм
Якість:										
1.	Швидкість доставки	0,32	5	1	4	4	4	5	4	4
2.	Якість обслуговування	0,28	5	3	4	5	4	4	5	3
3.	Надійність	0,18	4	4	4	5	3	4	5	3
4.	Наявність додаткових послуг	0,22	3	2	4	5	4	3	2	2
Сума за показником якості		1	4,38	2,32	4	4,68	3,82	4,1	4,02	3,1
1.	Ціна	1	4	1	2	5	3	4	4	3

За даними таблиці 3.9 компанія має слабкі положення в свідомості споживачів за показниками надійності та наявності додаткових послуг. Тому можна сказати, що стратегія позиціонування є не досить ефективною.

За даними таблиці нами побудована карта сприйняття брендів поштової логістики (рис. 3.15).

Як видно з рисунку 3.15, ТОВ «Нова Пошта» обрала стратегію позиціонування «ціна-якість».

Основою оцінки ефективності стратегії позиціонування є визначення чи відповідають існуючі позиції бажаним. Оцінюючі діяльність ТОВ «Нова Пошта», можливості підприємства та його конкурентні позиції на ринку логістичних послуг, можна зробити висновок, що компанія може займати більш високі позиції за показником якості.

Також, за результатами проведеного дослідження, було визначено, що стратегія позиціонування має недостатнє охоплення за сегментами споживачів (орієнтація на С2С-сегмент).

Все вищезазначене викликає необхідність вживання заходів щодо покращення стратегії позиціонування послуг ТОВ «Нова Пошта».

Стратегія позиціонування залежить від вибору цільового ринку і створення комплексної пропозиції для залучення й задоволення цього (цільового) ринку краще, ніж конкуренти. Після визначення поточної позиції та спрямованості її розвитку, розглядаються кілька основних стратегічних альтернатив: зміцнення існуючих позицій, поступове змінення позицій, радикальне змінення позицій, витиснення конкурентів із займаної позиції.

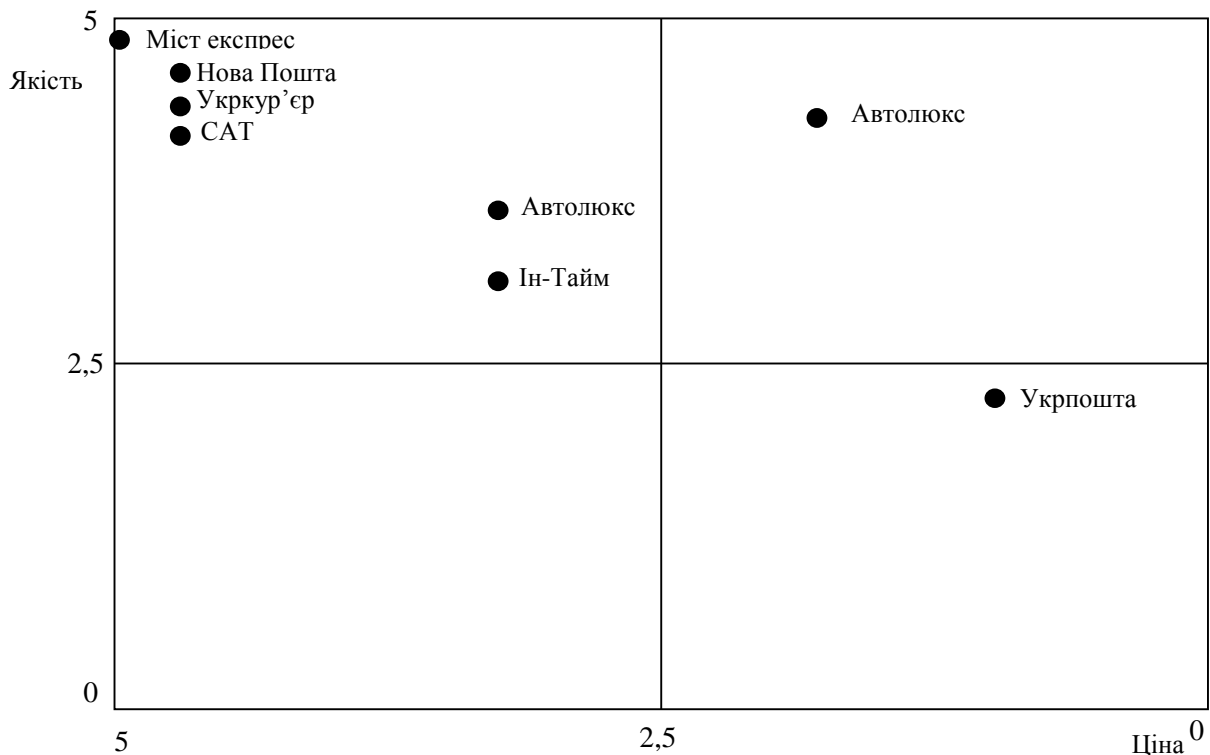


Рис. 3.15. Карта сприйняття брендів поштової логістики України

Для ТОВ «Нова Пошта» доцільно запропонувати декілька напрямків покращення стратегії позиціонування. По-перше, необхідно зміцнити позиції підприємства в свідомості споживачів за показником якості надання послуг. За результатами дослідження, викладеними вище, ТОВ «Нова Пошта» займає друге місце за цією позицією в сприйманні споживачів. Якщо розглядати детальніше показник якості послуги, то можна виявити слабе позиціонування за показником «надійність» та «додаткові послуги».

Для дослідження першої позиції проведемо додаткову оцінку якості наданих послуг на підприємстві. Для цього проведемо аналіз кількості рекламацій та скарг, що надходили до ТОВ «Нова Пошта» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Оцінка якості надання послуг ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2011	2012	2012/2011 (y %)	2013	2013/2012 (y %)	2013/2011 (y %)
Кількість рекламацій (письмових претензій), шт.	20980	18560	88,47	16700	89,98	79,60
Кількість скарг (дзвінків на гарячу лінію), шт.	11340	10078	88,87	9889	98,12	87,20

За даними таблиці, кількість рекламацій за останні 3 роки скоротилась на 20,4%, а кількість скарг зменшилась на 12,8%. Тобто, враховуючи специфіку надання поштових послуг, в цілому ТОВ «Нова пошта» має досить високий рівень якості надання послуг та з кожним роком покращує його показники. Тому, можна зробити висновок, що компанія має низький показник з позиції «надійність» лише через недостатнє позиціонування за даним показником, а не через дійсно існуючі проблеми на підприємстві з якості надання послуг.

Покращення позиції «надійність» можна досягти постійно нагадуючи про успіхи компанії, налагоджуючи довготривалі зв'язки в клієнтами та показуючи в рекламі дбайливе ставлення до відправлень споживачів.

Другу позицію («додаткові послуги») можна посилити, постійно наголошуючи про додаткові послуги, які отримає або може отримати споживач, користуючись послугами ТОВ «Нова Пошта». Для цього необхідно змінити структуру сайту компанії, зробити її більш зрозумілою, інформативною та в доступній формі донести до споживачів зміст та переваги тих чи інших послуг.

По-друге, доцільним є позиціонування в сегментах B2B та B2C, оскільки ці позиції ще не зайняті конкурентами. ТОВ «Нова пошта» може залучити значну кількість споживачів, якщо швидко переорієнтується на зазначені сегменти, а в особливості на обслуговування компаній, які займаються електронною комерцією. Тому необхідно розширити стратегію позиціонування на зазначені сегменти.

По-третє, сьогодні значна кількість новинок та додаткових сервісів, які надає ТОВ «Нова пошта» залишаються поза увагою клієнтів підприємства. Серед таких послуг:

- 1) доставка закордон, яка здійснюється в Грузію та Молдову, та планується в майбутньому розширення до всіх країн СНД;
- 2) грошові перекази;
- 3) програма лояльності.

З нашої точки зору, реалізацію зазначених напрямків вдосконалення стратегії позиціонування забезпечать наступні заходи:

1. Позначення фірми, як компанії, що орієнтується на 3 основні принципи: надійність, швидкість, зручність.
2. Проведення рекламної компанії для донесення до споживачів основних принципів роботи компанії, що сприятиме кращому позиціонуванню.
3. Навчання персоналу прийомам обізнаності населення про різноманітні послуги компанії.
4. Створення відділу маркетингу, який буде займатися комунікативною політикою у напрямку B2B та B2C.
5. Організація та проведення виставок, презентацій для B2B та B2C клієнтів.
6. Розробка системи знижок для формування постійних зв'язків з бізнес-клієнтами. Основну увагу при цьому необхідно приділяти компаніям, які здійснюють продажі за допомогою мережі Інтернет
7. Вдосконалення структури сайту ТОВ «Нова пошта», його кращого інформаційного наповнення.

Реалізація пропозицій надасть можливості:

1. Зміцнити позиціонування ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштової логістики України.
2. Розширити коло бізнес-клієнтів.
3. Підвищити загальний рівень обізнаності населення про послуги, які надає компанія.
4. Зміцнити конкурентні позиції фірми.

Основною перевагою, яку може отримати ТОВ «Нова пошта» після реалізації наданих пропозицій, стане підвищення іміджу компанії та збільшення капіталу бренду.

Якщо бренд має можливість збільшити як пізнаваність компанії, її послуг, так і імідж, це може вплинути на ефективність маркетингових комунікацій підприємства. Більша пізнаваність бренду серед споживачів збільшує ймовірність того, що споживачі будуть звертати більше уваги на різні рекламні оголошення, оскільки лояльність багато важить у маркетингових комунікаціях. Споживачі із високим рівнем лояльності до бренду будуть позитивно реагувати на збільшення реклами [28]. Будякова О.О. вважає, що успішне позиціонування бренду проявляється у тому, що клієнтам стає відомо про сутність бренду. Суть бренду говорить дещо про ключові цінності бренду і про те, що за цим стоїть. Коли

споживачі знають про це, то вони будуть обирати бренд, тому що суть цього бренду відображає їх власні цінності [5].

Пізнаваність бренду пов'язана з ознайомленістю із брендом. Alba and Hutchinson визначають ознайомленість із брендом як величину пов'язаного з продуктом досвіду, який був накопичений споживачем (через використання продукту, рекламу та інше). Більша ознайомленість з брендом, шляхом багаторазового впливу бренду, має призвести до збільшення купівельної здатності розпізнати і згадати бренд [29]. За словами Є.Райса і Дж. Траута успішна позиція бренду призведе до згадування продукту і позитивної диференціації продукту в свідомості споживача на конкурентному ринку. Хороша стратегія позиціонування бренду займає особливе місце в свідомості споживачів [31].

Таким чином, реалізація запропонованих практичних рекомендацій та методичних положень щодо вдосконалення стратегії позиціонування ТОВ «Нова пошта» може виступити основою для закріплення та підвищення позицій підприємства на українському ринку поштових послуг.

Література

1. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління: Підручник / Д. Аакер. – Спб.: Пітер, 2010. – 368 с.
2. Балабанова, Л.В. Маркетинговий аудит системи збуту: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, А.В. Балабаниць. К. : Професіонал, 2008. – 224 с.
3. Бенівська І. В. Позиціонування товарів як елемент маркетингової діяльності (на прикладі товарної групи «Кава») // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип. : Маркетингова освіта в Україні. – 2011. – С. 132–140.
4. Борисевич Є.Г. Маркетинг послуг поштового зв'язку: Посібник / Л.Е., Жуковська, Є.Г. Борисевич. – Одеса: Вид-во ОТІ. – 2011. – 49 с.
5. Будякова О.О. Концепція позиціонування брендів // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 2. – С. 30-33.
6. Доель П. Маркетинг-менеджмент и стратегії: Підручник / пер. с англ. С. Жильцова. – Спб. : Пітер, 2012. – 544 с.
7. Зозульов О.В. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку / О.В. Зозульов // Маркетинг в Україні. – 2008. – №6. – С. 49-52.
8. Зозульов О. В. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів: Підручник / О. В. Зозульов, Н. П. Писаренко. – К. : Знання-Прес, 2011. – 199 с.
9. Князева Н.О., Князева О.А. Методичні підходи до вибору тарифних стратегій у сфері надання послуг поштового зв'язку // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 3. – С. 78-88.
10. Князева О.А., Новицька С.С. Визначення перспектив поштового зв'язку в умовах сучасного конкурентного середовища // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – №4 (47) . – С.179-185.
11. Кобелева, О.М., Кобелев В.М. Роль і місце поштового зв'язку в економіці України // Студентські конференції : Сучасні технології в економіці, менеджменті та обліку – НТУ "ХПИ", 2009. – С. 144-145.
12. Котлер Ф. Основи маркетингу: Підручник / Ф. Котлер, Г. Амстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – М. : Вільямс, 2012. – 752 с.
13. Куденко Н В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2008. – 152 с.
14. Ніколаєва Я.В. Тенденції розвитку ринку експрес-доставки України // Молодий вчений. – 2014. – № 6 (09) . – С. 188-192.
15. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://novaposhta.ua>
16. Офіційний сайт компанії «ExPost» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://expost.com.ua/>.

17. Офіційний сайт компанії «Автолюкс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.autolux.ua/>.
18. Офіційний сайт «Гюнсел» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gunsel.ua/>.
19. Офіційний сайт компанії «Ін-Тайм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.intime.ua/>.
20. Офіційний сайт компанії «Міст Експрес» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://meestexpress.com.ua/>.
21. Офіційний сайт компанії «Нічний експрес» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nexpress.com.ua/>.
22. Офіційний сайт компанії «САТ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sat.ua/>.
23. Офіційний сайт компанії «Укрпошта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrposhta.ua>.
24. Офіційний сайт інформаційного агентства УНІАН [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.unian.net>
25. Офіційний сайт Державного комітета статистики України [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.UKRstat.gov.ua>.
26. Пащук О. Створення конкурентної позиції підприємства послуг і етапи розробки стратегії позиціонування / О. Пащук // Відділ маркетингу. – 2009. – № 4. – С. 44–48.
27. Пелих Я. Результати дослідження поштової логістики в Україні за 2013 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uam.in.ua/rus/>
28. Приймак Т.О. Стратегії позиціонування в теорії маркетингу // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 13-20
29. Пустотін В.Ю. Кількісні показники сили бренду // Маркетинг в Україні. – 2011. – № 2. – С. 35-37.
30. Створення торгової марки [Електронний ресурс] / allBranding Технології бренденгу – режим доступу: <http://www.allbranding.ru/>
31. Танащук К.О. Стратегія розвитку поштового зв'язку України: регуляторні, економічні та технологічні принципи: Монографія / К.О. Танащук, О.Л. Нечипорук, Л.О. Ящук. — Одеса: Вид-во ОТІ. — 2007. — 401 с.
32. Траут Дж. 22 непорушних закона маркетинга / Дж. Траут, Е. Райс – СПб.: Пстер, 2010. – 304 с.
33. Уляхін Т.М. Алгоритм стратегічного позиціонування підприємства в рамках процесу стратегічного управління // Вісник університету ім. Вернадського. – 2009. – №3 (13). – С. 155-159.
34. Чумаченко А.Ю. Важливість правильного позиціонування бренду в соціальних медіа // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 1. – С. 46-51

Формування стратегії управління розвитком туристичної галузі

Туристична галузь є фундаментальною основою економік багатьох країн світу і на сьогоднішній день відіграє одну з головних ролей в економіці, а також є одним з найприбутковіших видів бізнесу в світі.

Вчені-економісти [1; 2; 3] розглядають туризм як галузь економіки нематеріальної сфери з обслуговування людей, які знаходяться поза місцем постійного проживання, як «суспільно-організовану економічну діяльність, спрямовану на виробництво товарів і послуг для задоволення потреб людей, що знаходяться за межами постійного місця проживання». До таких визначень належать і ті, що характеризують туризм як «вид споживання», «вид зовнішньої торгівлі», «експорт інформації та вражень».

Для формування туристичного ринку необхідною є наявність ряду складових туристичної індустрії і лише туристично-рекреаційний потенціал не є гарантом успішного розвитку національного туризму [4].

Більшість регіонів держави має туристичні ресурси, що дає можливість виходу на туристичний ринок з привабливими туристичними пропозиціями. Значну частину природного потенціалу складають: рекреаційні ландшафти, оздоровчі ресурси, природно-заповідні об'єкти, території історико-культурного призначення та інше, що формує ефективність процесу туристичного розвитку вітчизняноєкономіки (рис.1) [5].



Рис.3.16. Процес туристичного розвитку у вітчизняній економіці [авторська розробка]

Туристична галузь – це сукупність засобів транспорту, розміщення, об'єктів харчування, розваг і пізнання оздоровчого, спортивного, ділового та іншого призначення, що входять до організацій, які здійснюють тур операторську та турагентську діяльність, а також організацій, що надають екскурсійні послуги та послуги гідів-перекладачів [6, с.12].

Особлива увага повинна бути приділена створенню всієї необхідної інженерної, транспортної інфраструктури, засобів розміщення, закладів оздоровлення та відпочинку, узгодженій роботі всіх суміжних з туризмом галузей з метою розвитку різних видів туризму [7]. Це потребує законодавчого визначення фінансового джерела, формування стратегії розвитку та реалізації туристичних проектів, націлених на зростання туристичних потоків, більш ефективного використання наявних вітчизняних туристичних потенціалів, що розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів: чинників, інструментів державного управління, нормативно-законодавчого забезпечення і наявних туристичних ресурсів, які відповідають умовам забезпечення розвитку туристичної діяльності у сфері пошуку, розробки й упровадження туристичних продуктів і процесів.

Така економічна система буде орієнтована на розвиток туристичної активності в народному господарстві і визначатиме його спроможність щодо реалізації цілей туристичної діяльності на основі постійного пошуку, використання і розвитку нових сфер і способів реалізації наявних і перспективних внутрішніх та ринкових можливостей держави.

Отже, туризм нами трактується як організаційна економічна форма суспільного споживання диференційованих туристичних послуг та товарів, що об'єктивно розвинулась внаслідок соціологізації відтворювальної функції, утворивши галузь діяльності нематеріальної сфери національного господарства зі створення цих специфічних продуктів та організації його споживання.

Згідно порівняння наукових підходів до управління доречно розглядати управління розвитком туристичної галузі як процес, який послідовно складається з наступних етапів (рис. 3.17):

- діагноз ситуації на туристичному ринку, виявлення цілей, проблем та шляхів їх подолання;
- аналіз і оцінювання ситуації на туристичному ринку та факторів, які впливають на прийняття рішень;
- планування розвитку для туристичного ринку;
- розробка альтернатив розвитку для туристичного ринку;

- вибір найкращої альтернативи для розвитку туристичного ринку;
- розробка стратегії управління розвитком туристичної галузі;
- реалізація поставлених цілей на туристичному ринку;
- контроль за виконанням та коригування цілей.

За результатами досліджень визначено, що основним нормативно-правовим документом, що регулює управління розвитком туризму, є Закон України «Про туризм» [8] від 15.09.95 р. (зі змінами та доповненнями), спрямований на забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, на безпечне життя і здорове довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав під час здійснення туристичних подорожей.

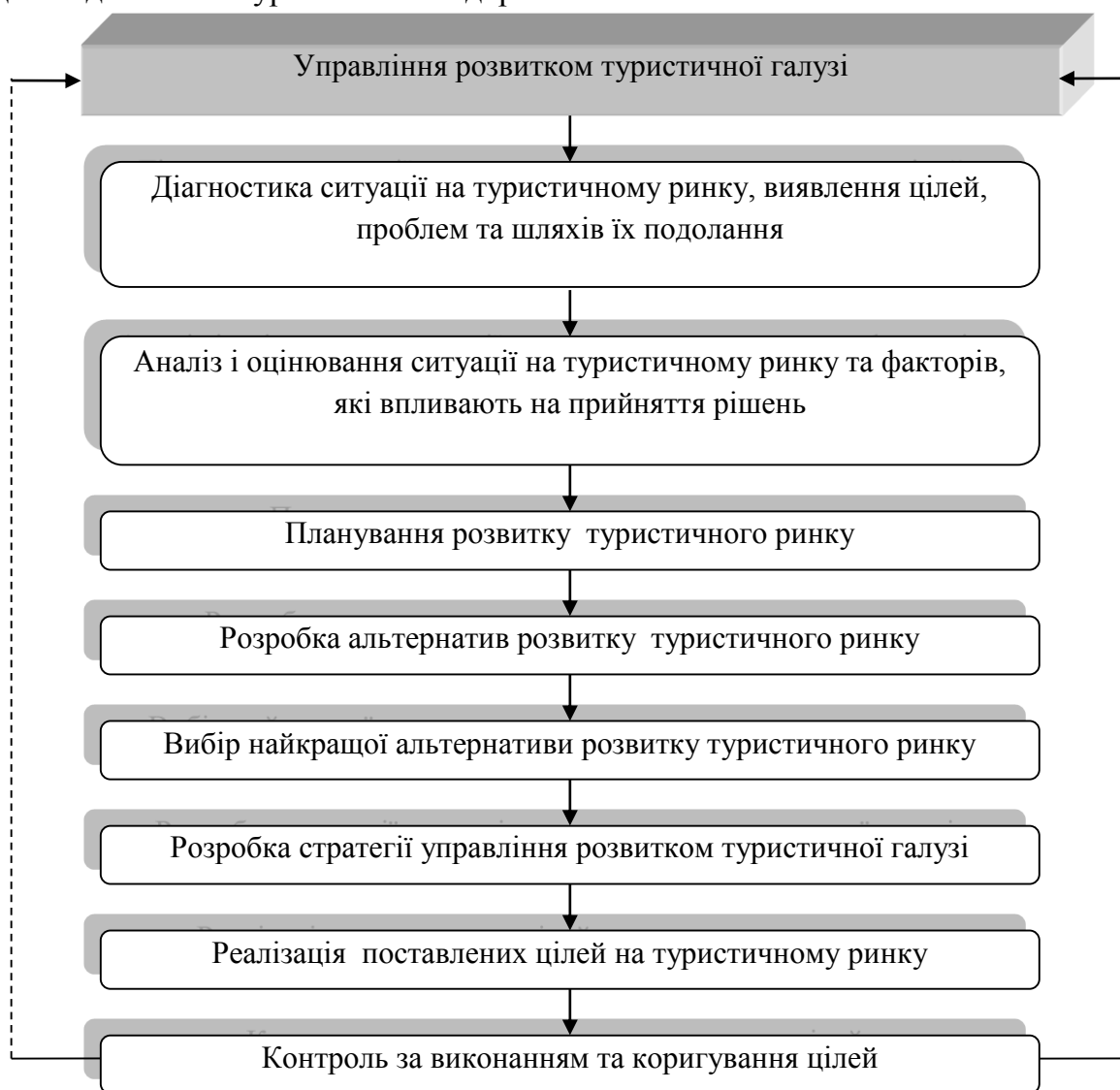


Рис. 3.17. Етапи управління розвитком туристичної галузі [авторська розробка]

Стратегічне управління розвитком туристичної галузі повинно охоплювати такі питання, як удосконалення структури управління розвитком туристичної галузі, реалізацію державної політики у цій галузі шляхом координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та суб'єктів підприємництва.

Головною метою туристичної політики держави є створення сучасної інфраструктури та якісного туристичного продукту, який відповідає міжнародним стандартам, для залучення інвестиційних ресурсів в розвиток туристичної галузі. Для практичного досягнення мети автором визначено наступну програму заходів, до яких віднесено [9]:

- удосконалення нормативно-правової бази для ефективного регулювання та

- управління;
- запровадження обов'язкового ліцензування та сертифікації туристичних послуг;
- зниження податкового тиску та надання пільгового кредитування тощо.

Державне регулювання розвитку туристичної галузі є одним з інструментів реалізації політики вітчизняного економічного розвитку [10; 11]. За наявності значного рекреаційно-туристичного потенціалу в Україні актуальною є постановка питання про необхідність розробки чіткої державної політики регулювання сфери туризму.

Управління розвитком туристичної галузі повинне делегуватись з центру до регіонів, забезпечуючи надання самостійності місцевим галузевим органам управління, передачу їм тих господарських функцій розвитку регіонів, які до цього виконували центральні органи влади. Доцільно надавати більше повноважень галузевим управлінням місцевих органів державної влади у сфері туризму, адже саме вони, враховуючи місцеві особливості розвитку туристичної галузі, спроможні усувати недоліки у програмах та ранжувати проекти, визначені державою як пріоритетні. Для розвитку туристичної індустрії з її чітким природокористуючим спрямуванням регіональна політика держави сприятиме визначенню умов ефективного функціонування суб'єктів туристичного ринку [12].

На основі результатів дослідження досвіду управління розвитком туристичної галузі України, а також досвіду країн з розвинутою індустрією туризму, можна запропонувати систему заходів, що могла б стати основою для формування стратегії управління розвитком туристичної галузі.

Ці заходи спрямовані на вирішення певних задач. По-перше, формування концептуальних управлінських завдань на локальному рівні, досягнення яких дозволило б покращити інфраструктуру туризму рекреаційних територій, що відповідає б новим ринковим умовам з врахуванням євроінтеграційного вектору держави. По-друге, створення умов для розвитку туристичної індустрії з метою досягнення поставлених цілей, у тому числі розробка проектів управління розвитком туристичної галузі. По-третє, удосконалення нормативного забезпечення розвитку туристичної галузі.

У процесі формування зазначеної стратегії автором визначено етапи, послідовна реалізація яких дозволить ефективно реалізувати зазначену стратегію [13]:

- визначення мети та цілей;
- формування стратегічного набору та заходів з їх реалізації;
- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегії;
- організація виконання поставлених завдань;
- облік, контроль та аналіз їх виконання, коригування завдань і заходів програм.

Стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульований у вигляді мети. Можна стверджувати, що формулювання стратегій є процесом, у ході якого управлінці встановлюють місію, формують систему цілей, а також визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління [14].

Розробка стратегії є фундаментальним і невід'ємним документом процесу управління, планування та прогнозування майбутнього напрямку економічного розвитку держави, міста, округу, області, що показує свої сильні сторони і можливості, визначення проблем та ризиків, цілей та методів здійснення. Стратегія розвитку дає підстави для прийняття рішень, формулює конкретні завдання і сприяє пошуку коштів для вирішення цих завдань [15].

Формуванню стратегії управління розвитком туристичної галузі повинне передувати оцінювання туристичного потенціалу і можливостей регіону, стану і тенденцій розвитку видів туризму та туристично-рекреаційного забезпечення, а також наявності інвестиційних проектів та розробка державних програм з розвитку туризму. На сьогоднішній день обмеженість у фінансуванні більшості територій призводить до неналежного економічного

та соціального розвитку. Результати досліджень свідчать, що території з наявним туристичним потенціалом у зв'язку з мінімальним державним фінансуванням галузі не спроможні розбудувати об'єкти соціальної інфраструктури, які є пріоритетними для в'їзного туризму.

Автором досліджено стратегії управління розвитком туристичної галузі країн-сусідів і на основі проведеного ґрунтового аналізу визначено основні структурні елементи, які формують певні соціальні та економічні ефекти у туристичній галузі (рис. 3.18).

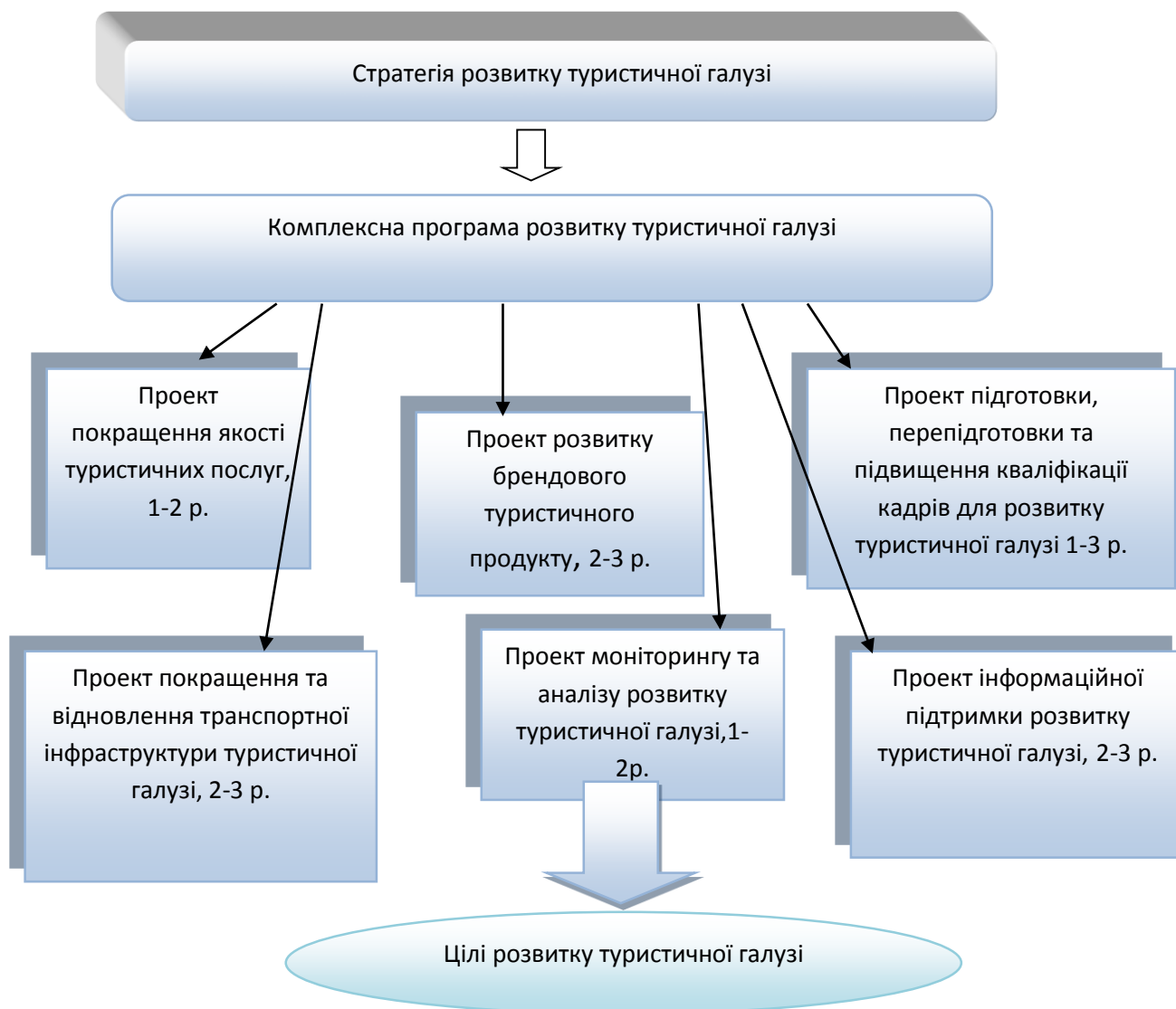


Рис. 3.18. Стратегія розвитку туристичної галузі України [авторська розробка]

Основна мета стратегії полягає в ефективному управлінні розвитком туристичної галузі України шляхом створення конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках національного туристичного продукту, розширення внутрішнього та збільшення обсягів в'їзного туризму, забезпечення на цій основі комплексного розвитку курортних територій та туристичних центрів з урахуванням соціально-економічних інтересів населення, збереження та відновлення природних територій та історико-культурної спадщини.

Визначена мета може бути досягнута тільки в умовах збалансованого використання вітчизняного туристичного потенціалу, та збереження культурної спадщини України.

Згідно результатів проведеного аналізу розвитку вітчизняної туристичної галузі визначено, що його гармонійний розвиток неможливий без формування сприятливої туристичної пріоритетності держави. Згідно результатів проведеного SWOT-аналізу

вітчизняної туристичної галузі, були виявлені і обґрунтовані основні сильні і слабкі сторони галузі та визначено структурні елементи і цільові орієнтири формування стратегії управління розвитком туристичної галузі України (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

SWOT-аналіз вітчизняної туристичної галузі [авторська розробка]

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - високі природні цінності (пейзаж, озера, річки, парки, заповідники, природні пам'ятники, різноманітність флори та фауни); - прихильність до політики сталого розвитку; - відмінні умови для активного туризму: багата гідрографічна мережа дозволяє практику морського туризму, досить багато пішохідних маршрутів, досить добре розвинена інфраструктура для занять спортом; - сприятливі кліматичні умови для розвитку туризму; - численні і різноманітні заходи (культурні та спортивні) - виробництво продуктів здорового харчування; 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність туризму у вигляді пакетів, що продаються як на місцевих ринках, так і за межами області, - відсутність спеціалізованих кадрів для туризму, - відсутність регіональних туристичних продуктів, - поганий стан дорожнього покриття, - відсутність комплексної туристичної інформаційної системи - відсутність брендів туристичних продуктів, - обмежений капітал для розвитку і вдосконалення інфраструктури, - невелика кількість озер з високим ступенем чистоти, - невеликі витрати на охорону навколишнього середовища, - нехтування станом історичних пам'яток, - низький рівень добробуту місцевих громад, високий рівень безробіття
можливості	загрози
<ul style="list-style-type: none"> - сучасні тенденції в туризмі – зростаюча туристична діяльність, активний інтерес до галузі туризму, збільшення попиту на поїздки вихідного дня, - розвиток сімейного туризму, - підвищення привабливості інвестицій, збільшення довіри інвесторів; - розвиток прикордонного та міжрегіонального співробітництва; - зростання попиту на якісні туристичні послуги; - зростання попиту на екологічні чисті продукти; - розробка програм сталого розвитку. 	<ul style="list-style-type: none"> - погіршення стану навколишнього середовища, - жорстка конкуренція з індустріально розвиненими регіонами в залученні інвесторів; - погіршення фінансового становища; - несприятливі тенденції у сфері в'їзного туризму; - збільшення міграції з країни, особливо молоді; - політична ситуація в державі; - зміни в законодавстві.

На основі проведеного аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз визначено наступні цільові орієнтири формування конкурентної стратегії управління розвитком вітчизняної туристичної галузі:

- поліпшення стану технічної та соціальної інфраструктури туристичної галузі (внесок в розвиток регіонів, у тому числі розвиток інженерно-транспортної інфраструктури у віддалених районах, інфраструктури пунктів пропуску через державний кордон);
- зростання зайнятості у туристично пріоритетних областях за рахунок розвитку туристичної галузі (можливість забезпечення в сфері туризму нових робочих місць, у тому числі для населення сільських і віддалених районів);
- розвиток сільської місцевості;
- збільшення інвестиційної пріоритетності туристичних областей з наявним потенціалом;

- сприяння розвитку культури підприємницької діяльності серед широких верств населення, створення бізнес-можливостей для сімей, малих і середніх підприємств;
- сприяння співробітництву та створення можливостей в інших секторах економіки, включаючи сільське господарство, машинобудування, легку і харчову промисловість, невиробничий сектор;
- сприяння створенню позитивних та продуктивних міжкультурних відносин задля національного та міждержавного порозуміння.

Запропонована стратегія управління розвитком туристичної галузі реалізує наступні соціально-економічні завдання:

1. Зниження безробіття у прикордонних районах з великими туристичними цінностями, що приведе до збільшення кількості робочих місць за рахунок розвитку послуг в туристичній сфері і дасть соціально-економічний ефект.
2. Активізація населення та підвищення якості життя в сільській місцевості, особливо в районах зі слабкими умовами розвитку сільського господарства.
3. Активізація розвитку брендів туристичних продуктів.
4. Збільшення рентабельності активів держави, що переживає процес трансформації відносин власності щодо санаторіїв, курортів та баз відпочинку під керуванням муніципалітетів тощо.

Автором визначено, що основними інструментами стратегії для вирішення поставлених цілей та завдань є розробка та реалізація комплексної програми дій, що вміщує туристичні проекти управління розвитком туристичної галузі. Проект — одноразова сукупність цілей, задач та дій, що має системні характеристики відносно взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю [16].

Комплексна програма — це координуючий документ, який є економічно та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою і націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями (співвиконавцями) та забезпечених необхідними ресурсами [17].

Комплексна програма підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі складається з визначених туристичних проектів розвитку, націлених на покращення слабких сторін галузі, визначених в результаті SWOT-аналізу.

Згідно мети, цілей та завдань стратегії управління розвитком туристичної галузі автором визначено наступні проекти розвитку:

1) Проект покращення якості туристичних послуг. В рамках дії зазначеного проекту автором рекомендуються наступні заходи: створення конкуренто-спроможного портфеля туристичних послуг (послуги проживання, харчування, транспортного обслуговування; систему додаткових послуг, які поділяються на послуги з екскурсійного обслуговування, відпочинку та оздоровлення; систему супутніх послуг, що містить в собі послуги місцевого інфраструктурного ринку) задля розширення ринку туристичних послуг; розширити мережі туристично-екскурсійних маршрутів регіонів з наявним туристичним потенціалом.

Основним виконавцем даного проекту має бути Державне агентство України з туризму та курортів, Міністерство інфраструктури України, місцеві органи влади тощо. Реалізація проекту в рамках дії комплексної програми та стратегії управління розвитком туристичної галузі розрахована на часовий горизонт від 1 до 2 років (табл. 3.12).

Реалізація проекту покращення якості туристичних послуг [сформовано автором]

№	Заходи проекту	Термін виконання заходу	Виконавці	Джерела фінансування
1.	Розширення ринку та мереж туристичних послуг	1-2 р.	Державне агентство України з туризму та курортів, Міністерство культури, Міністерство інфраструктури України, місцеві органи влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації, туристичні фірми	Обласний бюджет у межах загальних бюджетних призначень, туристичні фірми
2.	Розробка та видання туристичних карт, довідників, каталогів, карт-схем, картографічне забезпечення регіональних мереж туристично-екскурсійних маршрутів			
3.	Створення портфелів туристичних послуг			

2) Проект підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для розвитку туристичної галузі. Успішний розвиток туризму можливий за умови належної підготовки кадрів у даній галузі. З цією метою автором пропонується проводити консультації, семінари, тренінги на базі регіональних інформаційно-консультативних центрів туризму задля підвищення рівня кадрового забезпечення туристичної сфери. Пропонується розглянути співпрацю роботодавців туристичної галузі з вищими навчальними закладами з питань підготовки професійних кадрів для туристичної галузі (екскурсоводи, гіді-перекладачі, інструктори). Виконання даних завдань можливе за умов активної співпраці державних установ, а саме Міністерства освіти і науки, Міністерства молоді та спорту, Державного агентства України з туризму та курортів, Координаційної ради з питань розвитку туризму, органів місцевої ради та місцевого самоврядування, туристичних фірм, що опікуються проблемами підтримки та розвитку туристичної галузі (табл. 3.13).

3) Проект розвитку брендового туристичного продукту. Для реалізації даного проекту автором пропонуються такі заходи: сформувати імідж компетентних районів туризму з диференційованим набором туристичних послуг; впровадити в дію систему маркетингових комунікацій (реклама, «паблік рілейшнз», персональні продажі, стимулювання збуту) щодо інформування та позиціонування послуг туризму в Україні. Необхідно скористатись досвідом країн-сусідів, в яких є «VIP-сіла» і парки – «музеї під відкритим небом» із можливістю проживання в них або дорогі національні готелі, що допомагає розвивати сферу туризму. Суб'єктами реалізації виконання даного проекту повинні бути Міністерство інфраструктури, Міністерство інформації, Координаційні ради з питань розвитку туризму, органи місцевої ради та місцевого самоврядування, сільські ради, туристичні фірми та власники садиб. Реалізація програми в рамках дії стратегії управління розвитком туристичної галузі розрахована на часовий горизонт від двох до трьох років (табл. 3.14).

Таблиця 3.13

Реалізація проекту підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для розвитку туристичної галузі [сформовано автором]

№	Заходи проекту	Термін виконання заходів	Виконавці	Джерела фінансування
1	Проведення конференцій, консультацій, семінарів, тренінгів, курсів підвищення кваліфікацій, навчальних семінарів з проблем поліпшення підготовки кадрів для власників осель зеленого туризму та туристичних операторів	1-3 р.	Міністерство освіти і науки, Державне агентство України з туризму та курортів, Координаційні ради з питань розвитку туризму, органи місцевої ради та місцевого самоврядування, туристичні фірми	Обласний бюджет у межах загальних бюджетних призначень, туристичні фірми
2	Формування та підготовка екскурсиводів, гідів та туристичних операторів			

Таблиця 3.14

Реалізація проекту розвитку брендового туристичного продукту [сформовано автором]

№	Заходи проекту	Термін виконання заходу	Виконавці	Джерела фінансування
1.	Розробити систему маркетингових комунікацій щодо просування сфери туризму	2-3 р.	Міністерство інфраструктури, Міністерство культури, Міністерство інформації, Координаційні ради з питань розвитку туризму, органи місцевої ради та місцевого самоврядування, сільські ради, туристичні фірми та власники садиб	Обласний бюджет у межах загальних бюджетних призначень, туристичні фірми, інвестиції.
2.	Участь у презентаціях, виставках-ярмарках та інших спеціалізованих заходах з метою популяризації туризму			
3.	Будівництво «VIP-сел» і сільськогосподарських парків із можливістю проживання в них або дорогих національних готелів, розташованих у сільській місцевості			

4) Проект інформаційної підтримки розвитку туристичної галузі. Основний фактор, який впливає на вибір місця відпочинку – це інформація. Щоб інформаційна підтримка на регіональному ринку була успішною, її не можна проводити в одному напрямі, наприклад, рекламуванні. Важливо знати, на які джерела інформації посилатися покупцю туристичних послуг [18]:

- комерційні джерела: реклама, бази даних, продавці місць, експерти, туристичні фірми;
- відкриті джерела: ЗМІ, рейтинги місць, публічні звіти;
- емпіричні джерела: відвідування місць.

Передумовою реалізації проекту інформаційної підтримки є діагностика і планування, яка повинна проводитись у співпраці місцевих органів влади з діловими колами. Для реалізації даного проекту автором пропонуються такі дії: розмістити інформаційні кіоски в місцях найбільшої концентрації туристів та гостей міст для розповсюдження рекламної продукції; організації міжнародних та вітчизняних туристичних виставок, конференцій, фестивалів; проведення рекламних турів для представників

туристичних компаній, засобів масової інформації та інших зацікавлених організацій; підтримка діяльності інформаційно-туристичних центрів, громадських організацій, які займаються популяризацією туристично-рекреаційного потенціалу.

У зв'язку з популярністю нових видів туризму необхідно створити громадські організації, які б виконували роль консультативно-маркетингових агенцій в областях з розвинутим туризмом за для подальшого розвитку туристичної галузі та широкої міжнародної промоції туризму (рис. 3.19).

Мета цього проекту – розробка організаційних, адміністративних і нормативно-правових засад туризму для розвитку областей з наявним туристичним потенціалом. У майбутньому такі агенції виконуватимуть функції не лише пошуку клієнтів для власників гостинних осель, але й надаватимуть консультації з правових та організаційних проблем, з питань оподаткування, фахово допомагати при розробці бізнес-планів та інвестиційних проектів.



Рис. 3.19. Структурна схема консультативно-маркетингової агенції розвитку туристичної галузі в областях [авторська розробка]

Основним виконавцем програми інформаційної підтримки розвитку туристичної галузі є: Міністерство інформації, Координаційна рада з питань розвитку туризму, облдержадміністрації, райдержадміністрації, туристичні агентства та фірми, громадські організації. Реалізація проекту в рамках дії комплексної програми та стратегії управління розвитком туристичної галузі розрахована на часовий горизонт від двох до трьох років (табл. 3.15).

Реалізація проекту інформаційної підтримки розвитку туристичної галузі
[сформовано автором]

№	Заходи проекту	Термін виконання заходу	Виконавці	Джерела фінансування
1	Розміщення інформаційних кіосків; встановлення інформаційних щитів для розташування довідок про туристичні об'єкти	2-3 р.	Міністерство інформації, Міністерство культури, Координаційна рада з питань розвитку туризму, облдержадміністрації, райдержадміністрації, туристичні агентства та фірми, громадські організації	Обласний та місцевий бюджет, бюджет туристичних агентств, інвесторів
2.	Організації міжнародних та вітчизняних туристичних виставок, конференцій, фестивалів; проведення рекламних турів для представників туристичних компаній, засобів масової інформації та інших зацікавлених організацій.			
3.	Створення та підтримка діяльності інформаційно-туристичних центрів, консультативно-маркетингових агенцій, громадських організацій, які займаються популяризацією туристично-рекреаційного потенціалу			
4.	Забезпечення підготовки інформації та оновлення випуску довідника в друкованому та електронному вигляді про інноваційні та інвестиційні проекти в галузі туризму та діяльності курортів			

• Проект покращення та відновлення транспортної інфраструктури туристичної галузі. Для забезпечення розвитку інфраструктури (транспорт, зв'язок, комунальне господарство, центри розміщення) необхідно розв'язати низку територіальних, соціально-економічних, екологічних проблем і завдань щодо використання вітчизняного туристичного потенціалу і визначення шляхів збалансування міжгалузевих інтересів. Для реалізації даного проекту автором пропонується розробити такі заходи: покращення організації транспортної інфраструктури за рахунок будівництва нових і реконструкції існуючих транспортних магістралей і доріг; розвиток парковок і паркінгів (особливо в центрі міста, у основних об'єктів показу) для транспорту, визначення місць для короткострокової парковки екскурсійного автотранспорту; сприяння організації прокату (оренди) автомобільного транспорту. Основними виконавцями програми є Управління інфраструктури та туризму, Служба автомобільних доріг в області, облдержадміністрації, райдержадміністрації, сільські ради спільно з органами місцевого самоврядування. Реалізація проекту в рамках дії комплексної програми та стратегії управління розвитком туристичної галузі розрахована на часовий горизонт від двох до трьох років (табл. 3.16).

- Проект моніторингу та аналізу розвитку туристичної галузі. Для забезпечення організації ведення моніторингу та аналізу стану туристичної галузі автором пропонується проведення наступних заходів: розробка та впровадження науково обґрунтованої методики моніторингу поточної ситуації на туристичному ринку; розробка науково обґрунтованої методики повнішої статистичної оцінки обсягів прийому туристів суб'єктами туристичної діяльності; проведення регулярних опитувань та інших форм збору статистичних даних. Основними суб'єктами реалізації даної програми є Державне агентство України з туризму

та курортів, Державна служба статистики України. Реалізація даного проекту в рамках дії комплексної програми розрахована на часовий горизонт від одного до двох років.

Таблиця 3.16

Реалізація проекту покращення та відновлення транспортної інфраструктури туристичної галузі [сформовано автором]

№	Заходи проекту	Термін виконання заходу	Виконавці	Джерела фінансування
1.	Покращення організації транспортної інфраструктури за рахунок будівництва нових і реконструкції існуючих транспортних магістралей і доріг	2-3 р.	Управління інфраструктури та туризму, Служба автомобільних доріг в області, облдержадміністрації, райдержадміністрації, сільські ради спільно з органами місцевого самоврядування	Обласний бюджет у межах загальних бюджетних призначень, туристичні фірми, інвестиції.
2.	Розвиток парковок і паркінгів для транспорту			
3.	Сприяння організації прокату (оренди) автомобільного транспорту			

Реалізація комплексної програми підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі повинна базуватися на відповідному законодавчому, методичному забезпеченні та моніторингу і контролю за виконанням запропонованих проектів.

Основними напрямками державного регулювання в рамках реалізації комплексної програми, яка враховує визначені стратегічні цілі та завдання виокремлено наступні:

- удосконалення правових засад регулювання туризму (Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності [19], Закон України «Про природно-заповідний фонд України» [20], Про внесення змін до Закону України «Про туризм» [21], Про затвердження Методики розрахунку обсягів туристичної діяльності: Наказ Державної туристичної адміністрації України та Державного комітету статистики України [22], Про затвердження Положення про Державне агентство України з туризму та курортів [23], Закон України «Про курорти» [24], «Про особисте селянське господарство» [25], «Про охорону атмосферного повітря» [26], «Про охорону навколишнього природного середовища» [27], «Про сільський зелений туризм» (проект) [28], «Про стимулювання розвитку регіонів» [29]);
- створення сприятливих умов для розвитку нових видів туризму, шляхом цільового фінансування пріоритетних туристичних послуг;
- підтримка пріоритетних напрямів туристичної діяльності шляхом спрощення та гармонізації податкового та інших видів регулювання;
- врахування попиту населення на окремі види послуг при розробці та затвердженні загальнодержавної і місцевої програм розвитку регіонів.

Окрім цього, в рамках сформованої стратегії управління розвитком туристичної галузі, доцільно використовувати такі регулятивні важелі, за допомогою яких би ліквідувалось дублювання повноважень державних органів виконавчої влади та розширювався обсяг повноважень місцевих органів виконавчої влади й органів місцевого самоврядування.

Місцеві органи влади також зобов'язані здійснювати управління збереженням культури і природного оточення на певній території, створюючи різні диференційовані якісні портфелі туристичних послуг. Прагнення уряду по формуванню і підтримці

просторового порядку має величезний вплив на формування туристичної пріоритетності регіону.

У рамках дії та реалізації стратегії управління розвитком туристичної галузі органи місцевого самоврядування повинні вживати належних заходів для модернізації сільських районів шляхом розвитку сфери фізичної культури, рекреаційних зон, модернізації місцевих громадських доріг, вулиць, мостів, скверів і покращення якості транспортних послуг.

Реалізація стратегії управління розвитком туристичної галузі обумовлена дотриманням європейських стандартів якості для захисту природного середовища та охорони культурної спадщини, що веде за собою низку пріоритетних задач, визначених в комплексній програмі «Підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі»:

1. Створення умов для сталого розвитку туристичної галузі, для забезпечення належного функціонування та підвищення конкурентоспроможності брендів туристичних продуктів;
2. Охорона культурної спадщини: створення умов для розвитку культури, туризму, спорту та відпочинку.
3. Розвиток інфраструктури туризму, зокрема, транспортної інфраструктури, закладів розміщення та громадського харчування.
4. Підтримка процесів виникнення локальних і регіональних якісних туристичних послуг.
5. Розвиток інтегрованої системи просування туристичних послуг шляхом формування туристичної інформаційної системи.

Реалізація проектів в рамках дії програми та стратегії управління розвитком туристичної галузі створить умови для формування інвестиційної пріоритетності України, суттєвої модернізації туристичної та транспортної інфраструктури, завантаження потужностей суміжно пов'язаних галузей. Дана програма націлена на збільшення потоку туристів, зростання кількості високоякісної туристичної продукції, розширення ринку екскурсійних послуг та отримання низки інших позитивних ефектів.

Запропоновані проекти в рамках комплексної програми підвищення конкурентоспроможності та стратегії розвитку туристичної галузі доцільні: на макрорівні – для підвищення туристичної пріоритетності країни через збільшення інвестиційних потоків; на мезорівні – для розвитку туристичної галузі регіону; на мікрорівні – для розвитку та фінансування туристичної діяльності суб'єктів господарювання.

Література

1. Азар В.И. Экономика и организация туризма: [Текст] / В.И.Азар, — М.: «Экономика», 1972 г.
2. Александрова А. Ю. Международный туризм: [Текст]/ А. Ю. Александрова. — М.: Аспект пресс, 2001. — 463 с.
3. Барчукова Н.С. Міжнародне співробітництво держав у галузі туризму: [учеб. пособ.] / Н.С Барчукова,— М.: Міжнародні відносини, 1986М. — 176 с.
4. Смаль І. В. Туристичні ресурси світу: [Текст] / І. В. Смаль. — Ніжин: Вид-во Державного університету імені Миколи Гоголя, 2010. — 336 с.
5. Іванова З. О. Сутність туристичного потенціалу та його роль у розвитку вітчизняного народного господарства: [Текст] / З. О. Іванова // Формування ринкових відносин в Україні. — 2014. — № 2 (153). — С. 127–129.
6. Школа І. М. Менеджмент туризму: [підруч.] / І. М. Школа, О. П. Корольчук. — Чернівці: Книги–XXI, 2011. — 464 с.
7. Жукова М.А. Менеджмент в туристическом бизнесе: [ученик] / М.А.Жукова — М.: КНОРУС, 2006. —192 с.
8. Закон України «Про туризм»: Закон України від 18.11.2003№ 1282-IV: [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1282-15>.

9. Про затвердження Програми розвитку туризму в Івано-Франківській області на 2002–2010 роки: Рішення обласної ради від 22.11.2002 № 85-4/2002: [Електронний ресурс] // Галичина. — 2002. — № 9. — Режим доступу: <http://www.orada.if.ua>.
10. Чистов С. М. Державне регулювання економіки: [навч. посіб.] / С. М. Чистов, А. С. Никифоров, Т. Ф. Куценко та ін. — К.: КНЕУ, 2000. — 316 с
11. Правове регулювання туристичної діяльності в Україні: [зб. норм.-прав. актів] / Під заг. ред. проф. В. К. Федорченка; [Київ ун-т туризму, економіки і права]. — К.: Юрінком Інтер, 2002. — 640.
12. Горбань П. Г., Семенов В.Ф., Герасименко В.Г., Л.М. Богадьорова Управління регіональним розвитком туризму [Навчальний посібник] / Горбань П. Г., Семенов В.Ф., Герасименко В.Г., Богадьорова Л.М. - Одеса: Одеський державний економічний університет, 2011. - 225 с.
13. Іванова З. О. Теоретичні основи контролінгу в управлінні туристичними підприємствами в умовах сучасного господарювання: [Текст] / З. О. Іванова // Формування ринкових відносин в Україні. — 2012. — № 12 (139). — С. 137–139.
14. Ганущак-Єфіменко Л. М. Методичні засади стратегічного управління портфелем бізнесу інтегрованих бізнес-структур: [Текст] / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 6. - С. 197-204.
15. Святохо Н. В. Концептуальні основи дослідження туристського потенціала регіона: [Текст] / Н. В. Святохо // Економіка и управление. — 2007. — № 2. — С. 30–36.
16. Ареф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: [моногр.] / О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков. — К.: ГРОТ, 2004. — 200 с.
17. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. - К.: КНЕУ, 1999. - 384 с.
18. Кірейцев Г. Г. Гроші. Фінанси. Кредит: [навч.-метод. посіб.] / Г. Г. Кірейцев, Н. М. Александрова, С. О. Маслова; [за ред. проф. Г. Г. Кірейцева]. — Житомир : ЖІТІ, 2001. — 312 с.
19. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності: Закон України від 19.10.2010 № 2608-VI: [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2608-17>.
20. Закон України «Про природно-заповідний фонд України» Закон України від 14.12.1999 № 1287-XIV: [Текст] // Відомості Верховної Ради України. — 2000. — № 4. — С. 42–43.
21. Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: Закон України від 18.11.2003 № 1282-IV: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.tourism.gov.ua>.
22. Про затвердження Методики розрахунку обсягів туристичної діяльності: Наказ Державної туристичної адміністрації України та Державного комітету статистики України від 12.11.2003 № 142/394: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1128-03>.
23. Про затвердження Положення про Державне агентство України з туризму та курортів: Указ Президента України від 8.04.2011 № 444: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.mtu.gov.ua>.
24. Про курорти: Закон України № 2026-14, поточна редакція від 26.04.2014 № 1193-18: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
25. Про особисте селянське господарство: Закон України: [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. — 2003. — № 29. — Ст. 232. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/742-15>.
26. Про охорону атмосферного повітря: Закон України: [Текст] // Відомості Верховної Ради. — 2001. — № 48. — С. 252.
27. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
28. Про сільський зелений туризм : проект закон України: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://w1.c1.rada.gov.ua>.
29. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 08.09.2005 № 2850-IV: [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/annot/2850-15>

Управління виробничою потужністю на підприємствах гірничої галузі

Однією з важливих сфер діяльності сучасного суспільства, у якій задіяна основна частина всіх трудових, матеріальних, енергетичних, фінансових, інтелектуальних ресурсів, є промислове виробництво. Промислове виробництво представляє основу забезпечення життєздатності суспільства та функціонування всіх його соціальних інститутів. Від стану промислового виробництва, його результативності, технологічного і технічного рівня, організованості, ефективності управління, ресурсного і фінансового забезпечення залежать характер і темпи розвитку суспільства.

Кожне підприємство як товаровиробник має певну виробничу потужність, яка здійснює вирішальний вплив на багато важливих параметрів його виробничої діяльності. Вона є основним ресурсом виробничого процесу організації. Рішення про виробничі потужності мають стратегічний характер, оскільки стосується об'ємів і типів потужностей, які необхідно додатково мати або скоротити на певний період [13].

Для сучасних підприємств практичною реалізацією стратегії розвитку виробничих потужностей є їх реконструкція або масштабне технічне переозброєння, яке передбачає залучення значних фінансових коштів. Однією з основних проблем підприємства при цьому є брак коштів на відновлення матеріально-технічної бази виробництва та підтримання відповідного технологічного рівня. Ці параметри середголовних, від яких залежить конкурентоспроможність промислової продукції, а отже і місце на світовому ринку.

Система управління підприємствами повинна бути спрямована на швидке освоєння та найбільш повне використання виробничих потужностей з метою реалізації своїх потенційних можливостей по забезпеченню прибутку, оскільки затримка цього процесу призведе до втрат вартості капіталу, результатом чого буде незбалансованість фінансових ресурсів та реального доходу, джерел фінансування виробництва та соціальної сфери, незбалансованість бюджетів всіх рівнів управління виробництва та економікою [8].

Питанням того, на скільки завантажені виробничі потужності і як скоротити розрив між обсягами виробництва, що відповідає максимальній теоретичній потужності та реальним обсягом виробництва, який отриманий в результаті використання потужності підприємства, необхідно займатися більш глибоко, будуючи і реалізуючи відповідний механізм управління.

Промислове підприємство є виробничою системою, до складу якої входять виробничі одиниці різних рівнів: цехи, ділянки, технологічні лінії, групи устаткування, агрегати. Кожна з них, у свою чергу, є виробничою системою по відношенню до виробничих одиниць більш низького рівня.

Для визначення рівня економічної ефективності роботипромислового підприємства, тобто встановлення кількісного відношення між результатами виробництва й витратами засобів виробництва й праці, необхідно знати його виробничу потужність.

В умовах реформування економіки категорія «виробнича потужність» насичується ринковим змістом, мотиви її руху включають ринкові цільові настанови, а пропорції поєднання особистих і натурально-речових факторів визначаються не тільки технологічною доцільністю, а й знаходяться під сильним впливом вимог, які висувають споживачі.

Виробнича потужність знаходиться у тісному взаємозв'язку з основними елементами виробництва: засобами праці; предметами праці та самою працею. Але згідно твердження, що цей зв'язок проявляється із засобами праці в кількісному і якісному відношенні, а з предметами праці – тільки в якісному, на наш погляд є звуженим. Для гірничо-видобувних підприємств предметом праці є промислові запаси руди та їх частина у формі готових до виймання запасів, оскільки гірничо-геологічні умови розробки родовищ (товщина, кут падіння рудного тіла та коефіцієнт розкриву) саме і є одним з основних елементів

потужності підприємства. Тому для видобувних підприємств предмет праці – руда у більшій мірі визначає саме кількісний взаємозв'язок з їх виробничою потужністю [16].

Потужність підприємства – один з найважливіших параметрів, який визначається точністю гірничо-економічних розрахунків, вибором способів розробки корисних копалин, застосованими технікою і технологією проведення гірничих робіт, обґрунтованістю і ймовірністю методів планування та управління підприємством, а також ефективністю його роботи в цілому [18].

На продуктивність підприємства, а отже, на виробничу потужність і величину її резерву значний вплив здійснюють чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які з позиції виробництва, ділять на керовані і некеровані, а також з точки зору інерційності їх дії на виробничий процес – активні і пасивні.

До керованих відносять три групи чинників: технічні (зміна структури механізації по технологічних процесах гірських робіт), технологічні (режим гірських робіт, спосіб розтину, система розробки, управління запасами готової продукції на складі і т.д.) і організаційно-економічні (режим роботи в часі, виробнича структура, прогнозування попиту і визначення достовірного його інтервалу і т.д.).

Проте на продуктивність підприємства істотно впливають і некеровані чинники, серед яких горно-геологічні, кліматичні і чинники зовнішнього середовища (світові ціни на продукцію, стан ринку збуту, дії конкурентів, податкова система, транспортні тарифи і т.д.). В даний момент, на відміну від планової економіки, остання група має істотне значення при формуванні кон'юнктурної політики на ринку товарообігу.

У загальному виді управління – це елемент і одночасно функція організаційно-економічних систем, яка забезпечує зберігання їх структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію мети діяльності та програми її досягнення. Існує цілий ряд формулювань «управління виробництвом». Всі вони в кінцевому рахунку зводяться до того, що управління представляє собою цілеспрямований вплив на виробничий колектив з метою ефективного використання засобів праці. Рівень використання засобів виробництва визначається в основному використанням основних виробничих засобів. Безумовно, важливе значення при цьому мають кількісні та якісні характеристики предметів праці, однак процес їх виготовлення, підготовки та використання повністю відображається у показних експлуатації засобів праці. Саме тому максимально ефективну діяльність підприємств, спрямовану на досягнення запланованих показників використання виробничої потужності слід розглядати як головне завдання управління.

В управлінні визначення економічно обґрунтованого рівня використання виробничої потужності є одним з головних умов успішного функціонування підприємства. Зростання рівня використання виробничих потужностей підприємства зумовлюється шляхом планомірного та наполегливого здійснення цілого комплексу цілеспрямованих управлінських операцій. Для кожного управлінського процесу, існує один або декілька раціональних параметрів управління. Крім того, необхідно також знайти такий контролюючий параметр, величина якого буде найбільш сприятливою до змін значень показників виробничої потужності, що відображає вплив внутрішньої та зовнішньої середовища підприємства на результати його виробничої діяльності [6]. Отже, оптимальний рівень використання виробничої потужності визначається не тільки технічними та технологічними можливостями засобів виробництва, але й значенням інших важливих факторів, до числа яких належать робоча сила, ресурсне забезпечення, величина попиту на продукцію.

Управління виробничою потужністю – це сукупність виробничих відносин з приводу формування, відтворення та функціонування засобів виробництва, здатних створювати необхідну кількість продукції з певними якісними характеристиками у конкретних соціально-економічних умовах [8].

Система управління виробничими потужностями – це сукупність взаємозалежних функціональних завдань управління, спрямованих на досягнення повноти та якості функціонування існуючого обладнання, у сукупності з комплексом систематизованих засобів та методів управління, що використовують для їх ефективного. Вона повинна бути спрямована на швидке освоєння та найбільш повне використання виробничих потужностей з метою реалізації своїх потенційних можливостей по забезпеченню прибутку, оскільки затримка цього процесу призведе до втрат вартості капіталу, результатом чого буде незбалансованість фінансових ресурсів та реального доходу, джерел фінансування виробництва та соціальної сфери, незбалансованість бюджетів всіх рівнів управління виробництва та економікою [4].

Слід зазначити, що більшість наукових досліджень в умовах планової економіки, було направлено на вивчення управління виробничою потужністю з позиції функціонування підприємств машинобудівної галузі. В ринкових умовах господарювання виникла потреба у сучасній методології управління виробничою потужністю, що відповідає новим реаліям господарської практики. Відсутність теоретичних та практичних рекомендацій щодо змістовності комплексної системи управління виробничою потужністю підприємств гірничої галузі з урахуванням великої кількості внутрішніх та зовнішніх факторів, ускладнює їх інноваційний та економічний розвиток.

Основою управління виробничою потужністю є поділ управління на адаптивне і корекційне. Адаптивне управління, як правило, здійснюється у межах незначного проміжку часу, його основним завданням є створення передумов для отримання якомога більшого короткочасного прибутку за рахунок зниження витрат. Тобто його основне завдання – максимізація короткострокового прибутку (мінімізація збитків).

Корекційний стиль управління застосовується для визначення основних параметрів діяльності на більш тривалі періоди – квартал, рік. Основним завданням такого стилю управління є визначення та підтримка відповідності між зовнішніми факторами впливу (попит, ринки збуту, діюча система оподаткування, пільги, курси валют) та показниками виробництва та збуту

Горизонти управління вписуються у визначені практикою тимчасові характеристики:

- перспективне управління знаходиться в інтервалі трьох-п'яти і більше років, що, як правило, відповідає термінам технічного прогресу по створенню нових або істотній модернізації виробів, що випускаються (на момент реалізації завдань управління);
- поточне управління вписується в інтервали річного і квартального планування з великою тривалістю циклу випуску виробів, що властиво підприємствам машинобудівного комплексу з індивідуальним і багатосерійним характером виробництва;
- оперативне управління характеризується детальними нормативами плануванням робіт виробничих підрозділів підприємства на місячний і декадний інтервал часу, злагодженістю їх роботи і технологічною послідовністю виконання деталей і вузлів згідно з оперативними графіками.

При управлінні процесами формування виробничих потужностей і їх використання в умовах конкурентного ринку на підприємстві мають ставитися та вирішуватися одночасно два завдання:

перше – створення міцної економічної основи для успішного поточного використання наявних виробничих потужностей і одержання сталого найбільшого прибутку в короткостроковому періоді;

друге – підготовка перспективних виробничих потужностей у довгостроковому періоді з метою поступового переходу на виготовлення нової продукції без суттєвих витрат часу та фінансових втрат унаслідок призупинення виробництва [9].

Для управління потужністю в умовах змінного попиту важливо виділити у складі набору виробничих ресурсів двох складових постійної та змінної. Як об'єкти управління вони принципово відмінні та вимагають диференційованого підходу при управлінні потужністю. Постійна складова – це обладнання та площі, змінна складова – персонал, матеріальні та фінансові ресурси. При зміні попиту виникає потреба в адекватній зміні обсягів випуску, що вимагає зміни обсягів всіх видів виробничих ресурсів [5].

Постійна складова (площі та обладнання), яка залишається незмінною протягом тривалого періоду і не може бути збільшена у короткостроковий період, якщо частина її не була завчасно зарезервована. У зв'язку з цим управління виробничою потужністю зумовлює прийняття стратегічних рішень пов'язаних з плануванням та обґрунтуванням її економічно доцільного розміру на довгостроковий період на основі прогнозу максимального попиту. Тактичні рішення пов'язані з плануванням завантаження існуючих (утворених) виробничих потужностей при задоволенні попиту у середньостроковому та короткостроковому періоді. Оперативні рішення пов'язані з урахуванням фактичного завантаження окремих елементів виробничих потужностей, контролем їх відповідності плановим значенням.

Розглянемо чотири фази коливання попиту та заходи щодо управління виробничою потужністю підприємства в кожній із цих фаз [14].

1. Фаза обвалу виникає при різкому зниженні попиту на продукцію і прогнозах майбутнього його зниження. Прогнозуючи, що попит буде падати, керівник повинен утилізувати частину виробничих ресурсів і знизити виробництво в коротко-строковому періоді. Корекційна програма може включати освоєння нових видів продукції, скорочення персоналу і т.д. Адаптивне управління для цієї фази повинно орієнтуватись на швидкий перехід в корекційну фазу.

2. Фаза спаду. Якщо керівник прогнозує, що різке зниження попиту на продукцію підприємства незабаром зміниться зростанням попиту, то він може прийняти рішення про незначне скорочення обсягу виробництва і збереження всіх виробничих потужностей. При цьому підприємство може довгий час накопичувати готову продукцію на складі. Ціль адаптивного управління – не перехід до колекційної фази, а поступове зміщення виробничого балансу в її сторону.

3. Фаза сплеску характеризується стрибком попиту на продукцію, який носить тимчасовий характер. Повна загрузка існуючих виробничих потужностей і використання всіх наявних ресурсів не завжди повністю покривають ринкову потребу в продукції, а створення додаткових потужностей є ризиковим кроком, оскільки при фазі сплеску немає чітких прогнозів попиту на продукції. Проте, адаптивне управління повинно зміщувати виробничу систему в сторону колекційної фази (тобто розширювати виробництво), оскільки в протилежному випадку підприємство може втратити існуючі позиції на ринку.

4. Фаза підйому. Зіткнувшись з стрибком попиту на продукцію і тенденцією його зростання, керівник вимушений максимально загрузити виробничі потужності (за необхідності залучаючи додаткові ресурси) і використовувати всі можливості для реалізації колекційної програми, яка передбачає створення нових виробничих потужностей, в іншому випадку підприємство втратить позиції на ринку. Ціль адаптивного управління в цій фазі полягає у піднятті рівня виробництва до повного задоволення потреб ринку.

Однією з найбільш актуальних завдань планування виробничо-економічної діяльності є правильна оцінка та оптимізація потенційних можливостей галузевих підприємств, в тому числі їх виробничої потужності.

О. І. Богославець зазначає, що на сучасному етапі розрахунок виробничих потужностей може здійснюватись за допомогою ряду моделей, однією з яких є базова балансова оптимізаційна економіко-математична модель. Дана модель сприяє розрахунку величини виробничої потужності і пошуку виробничої програми підприємства на поточний період. Автор зазначає, в економічній ситуації, коли попит і пропозиції рівні, і ціни на

продукцію промисловості стабільні, параметри, які входять до критеріїв оптимальності є дискретними величинами. Критерії оптимальності: прибуток, обсяг реалізованої продукції, обсяг випуску товарної продукції у вартісному і натуральному виразі; обсяг випуску валової продукції, завантаження технологічного устаткування, фондівдача виробництва хоча і носить лінійний характер, а показник рентабельності виробництва хоча і носить нелінійний характер з постійними параметрами легко апроксимується в лінійний [10].

Завдання оптимізація виробничої потужності в межах вартісного підходу до управління підприємством може бути визначена як завдання знаходження розміру виробничої потужності підприємства, що забезпечує максимальний рівень рентабельності інвестованого капіталу.

Відповідно з цим визначенням процедура оптимізації повинна складатися з двох етапів.

На першому етапі, виходячи з ринкової ситуації, визначається оптимальна потужність підприємства на довгостроковий період. Процедура оптимізації включає наступні дії:

- визначається мінімально допустимий розмір виробництва;
- для мінімально допустимого розміру виробництва визначити необхідні виробничі ресурси;
- визначити вузьке місце в ресурсах (обладнання, персонал або оборотні кошти) необхідні для забезпечення мінімально допустимого об'єму виробництва і реалізації продукції;
- «розшити» вузьке місце та визначити можливий об'єм виробництва;
- по кожному з варіантів розрахувати рентабельність капіталу;
- обрати варіант, що забезпечує досягнення максимальної рентабельності капіталу.

На другому етапі визначається оптимальний об'єм виробництва у короткостроковому періоді (від одного місяця до одного кварталу), виходячи з розрахованого на попередньому етапі потенціалу та на основі маркетингових досліджень.

Для вітчизняних гірничих підприємств можна виділити такі напрями практичного використання показників виробничої потужності:

- забезпечення цілеспрямованості та ефективності технічних, організаційно-технологічних та особливо економічних видів діяльності;
- управління собівартістю продукції, доходами та прибутком підприємств;
- управління цінами на продукцію підприємств;
- оцінювання вільних потужностей, резервів та вузьких місць з метою мобілізації прихованих резервів та ліквідації «вузьких місць»;
- оцінювання досягнутого рівня економічної (виробничої та ринкової) активності (ринкового росту) з метою подальшого розроблення та виконання комплексу заходів, розрахованого на поетапне доведення його до нормативного або оптимального розміру.

Останнім часом науковцями сформовано декілька варіантів механізму управління виробничою потужністю. Наприклад, схема управління завантаженням виробничими потужностями представлена французьким економістом Жаком Рішаром, відображає основні етапи для визначення відхилень фактичного обсягу виробництва від обсягу виробництва, що відповідає потужностям виробництва [7]. Зазначимо, що запропонована схема управління завантаженням виробничої потужності є достатньо змістовною і знаходить підтвердження у працях багатьох науковців. Основна погодженість думок в тому, що процес управління завантаженням виробничої потужності підприємства здійснюється з метою виявлення за окремим обладнанням ступеня його завантаженості в порівнянні реального робочого часу з базовою величиною. Думаю, що управління потужностей зводиться не лише до часового аспекту. Можна управляти продуктивністю обладнання, його кількістю, тощо. Оскільки робочий час – це один з факторів формування виробничої потужності.

Механізм управління виробничою потужністю запропонована професором Й.М. Петровичем [17], на нашу думку, ґрунтується на основних засадах загального процесу управління виробництва на підприємстві та включає основні його складові, а саме нормування, планування, організування та стимулювання. Вважаємо, що даний механізм управління виробничою потужністю в умовах діяльності гірничого підприємства, не в повному обсязі дозволить виявити резерви ефективного її управління.

Розробка механізму управління завантаженням виробничих потужностей гірничих підприємств є надзвичайно складною задачею, але не менш важливою і актуальною, тому вимагає концентрації наукових пошуків саме в цьому напрямку.

На сьогодні існують наступні особливості управління завантаженням потужностей гірничих підприємств:

а) технологічна спеціалізація гірничого підприємства обумовлює необхідність чіткого спряження потужностей виробничих ланок, що працюють в єдиному технологічному ланцюгу;

б) старіння технологічного обладнання, наслідком чого виступає збільшення частоти і тривалості збоїв у виробництві, потребує наявності резервних виробничих потужностей, які мають переглядатися з часом функціонування;

в) ринкова невизначеність умов господарювання гірничих підприємств вимагає моделювання декількох ситуацій їх майбутнього розвитку (прогнозування обсягів продажу з урахуванням співвідношення ціни та якості продукції) [11].

Таким чином, стратегічна програма розвитку виробничої потужності так чи інакше інтегрується у комплексний механізм управління нею. Даний механізм можна представити у вигляді основних блоків управління (рис. 3.20).

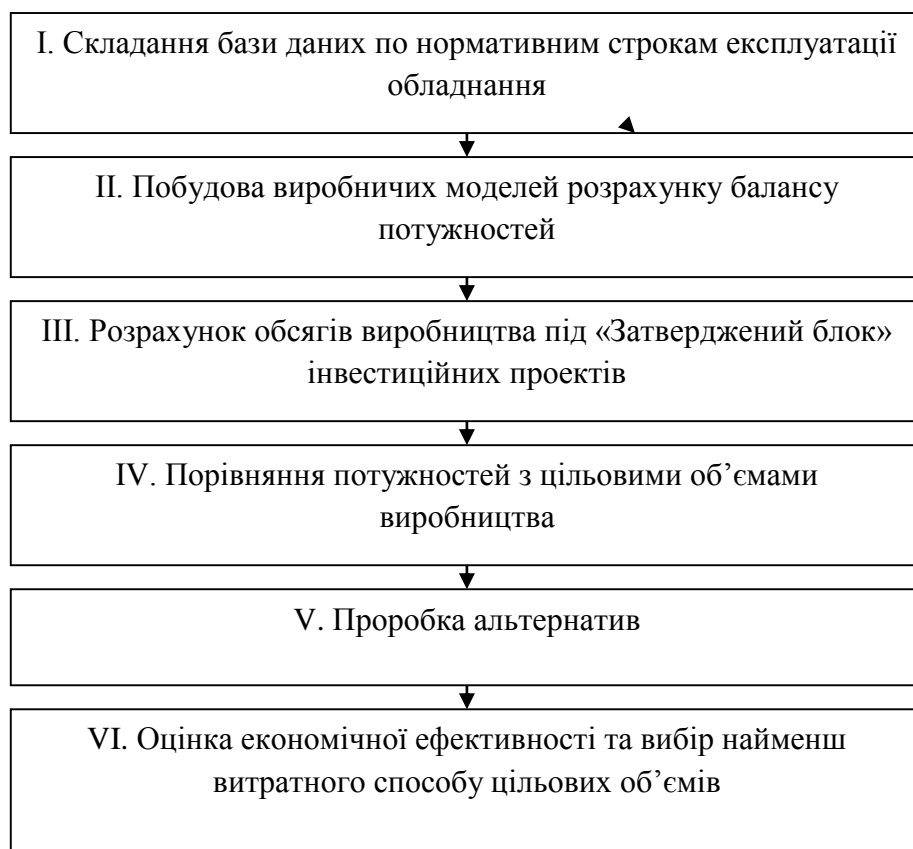


Рис. 3.20. Альтернативний підхід до управління виробничими потужностями гірничого підприємства

На першому етапі роботи експертними комісіями підприємства розробляються нормативні строки експлуатації, а також нормативи ремонтів технологічного обладнання та узгоджуються з технічними службами дивізіонів. Інвестиційні служби дивізіонів (підприємства) проводять порівняльний аналіз даних нормативів.

На другому етапі в основі побудови розрахунку балансу потужностей моделей повинен бути здійснений розрахунок балансу часу роботи обладнання, також враховуватись динаміка зміни продуктивності обладнання на протязі міжремонтного періоду та інші ключові фактори які впливають на виробничі потужності дільниці (цеху).

На третьому етапі при обґрунтуванні модулів Програми підтримки на стадії фінального інвестиційного рішення для розрахунку балансів використовуються наступні обсяги: на бюджетний рік – виробнича програма бізнес – плану, для наступних періодів – обсяги виробництва, які можуть бути досягнутими в результаті реалізації всіх затверджених інвестиційних проектів (з урахуванням обмежень по ринкам збуту та довго термінованому маржинальному доходу). Додаткова потреба в ресурсах під незатверджені проекти в розрахунку балансу потужностей враховуватись не повинна.

На четвертому етапі інвестиційні служби підприємства актуалізують розрахунки по виробничим моделям з урахуванням впливу прийнятих проектів та реалізації раніше затверджених заходів. Результати моделювання порівнюють з цільовими обсягами по «Затвердженому блоку». Рішення про проведення ремонту (заміни) обладнання при настанні нормативного строку приймаються з урахуванням наявності (відсутності) резерву потужності та величини відхилення між розрахунковими та цільовими обсягами. У випадку, якщо потужностей не достатньо розробляється комплекс додаткових організаційно – технічних та інвестиційних заходів направлених на досягнення цільових об'ємів.

На п'ятому етапі інвестиційні служби підприємств спільно з технічними службами визначають та опрацьовують альтернативи у наступних областях: організаційні зміни (наприклад – зниження простоїв, скорочення часу ремонтів); операційне покращення (використання технологій або матеріалів, що збільшують строк служби обладнання); зміна стратегії проведення ремонтів; інвестиційні (ефективність заміни обладнання у порівнянні з проведенням капітального ремонту; порівняння різноманітних технологій та постачальників).

На останньому, шостому етапі по кожній з альтернатив здійснюється оцінка приведених питомих витрат на одиницю приросту виробництва. Альтернативи ранжуються у міру зростання показника питомих приведених витрат. В портфель «організаційно-технічних та інвестиційних заходів рекомендованих до затвердження в інвестиційному комітеті» альтернативи включаються у послідовності визначеної в процесі ранжування та в кількості достатньому для ліквідації недолику потужностей.

Роблячи акцент лише на основних методологічних засадах формування механізму управління виробничих потужностей гірничих підприємств, слід відзначити, що його формування необхідно розглядати в контексті динаміки трансформаційних процесів, які відбуваються в економіці України. У зв'язку з тим його складові можуть змінюватись, доповнюватись кількісно з урахуванням викликів зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонують гірничо-збагачувальні підприємства на сучасному етапі господарювання.

Кожна галузь має свою характерну структуру основних виробничих засобів, свою специфіку виробництва та реалізації продукції, характерні кадрові та фінансові можливості, які у сукупності мають визначальний вплив на формування портфелю замовлень, виробничу програму, і відповідно, на завантаження виробничих потужностей господарюючого суб'єкта.

Розробка механізму управління завантаженням виробничих потужностей гірничих підприємств є надзвичайно складною задачею, але не менш важливою і актуальною, тому вимагає концентрації наукових пошуків саме в цьому напрямку.

Одним із складових елементів процесу управління завантаженням виробничих потужностей є виявлення та можливість реагування підприємства на фактори, що впливають на розмір та процес використання виробничих потужностей. Склад цих факторів в принципі відомий, однак разом з тим, розмежування їх з тими, які мають вплив на покращення використання виробничих потужностей, рядом авторів здійснюється не завжди чітко. Так, окремі фактори, які мають вплив на розмір виробничої потужності, відносять до тих, які насправді впливають на рівень її використання.

Дослідження можливості покращення використання виробничої потужності, а також мобілізації резервів промислових підприємств вимагає використання системного підходу. Багато науковців пов'язують цей термін з поняттям цілі та розглядають систему як скінчену множину функціональних елементів і відносин між ними, виділену із середовища відповідно до певної цілі в межах конкретного часового інтервалу. При цьому всі елементи системи «утворюють певну цілісну єдність».

Системний підхід, на нашу думку, дозволяє в комплексі розглянути всі питання проблеми що досліджується, їх взаємозв'язку та дозволить виявити фактори, які впливають на формування та на використання виробничої потужності та існуючі між ними зв'язки. Запропонований підхід до вивчення факторів передбачає розгляд наступних основних положень: визначення впливу на величину виробничої потужності та використання споживчих у виробництві ресурсів, а також процесів їх перетворень.

Розробка класифікатора, який комплексно відображає кількість та склад факторів, впливаючих на формування та використання виробничої потужності має велике теоретичне та більш практичне значення.

Таким чином фактори, що впливають на формування та ступінь використання виробничої потужності взаємопов'язані, оскільки мають єдиний об'єкт впливу. Вони поділяються на дві групи: перша – це ті що впливають на розмір виробничої потужності, друга – на рівень її використання. Різниця між ними полягає в тому, що перша частина визначає резерви зростання виробничої потужності, а друга – резерви поліпшення її використання.

Ця обставина зумовлює необхідність використання системного підходу, що дозволить в комплексі виявити фактори, які впливають на формування та використання виробничої потужності, установити існуючі між ними зв'язки (рис.2).

Отже, така класифікація може бути застосована для оцінки як зовнішніх можливостей, так і внутрішніх резервів використання виробничих потужностей.

Оскільки основна мета будь-якого комерційного підприємства, в тому числі й підприємства гірничої галузі, - отримання прибутку. Система управління прибутком включає в себе різноманітні елементи: облік нормативних та фактичних витрат, аналіз ефективності використання ресурсів, зворотній зв'язок між виробництвом та управлінням на основі оперативної релевантної інформації.

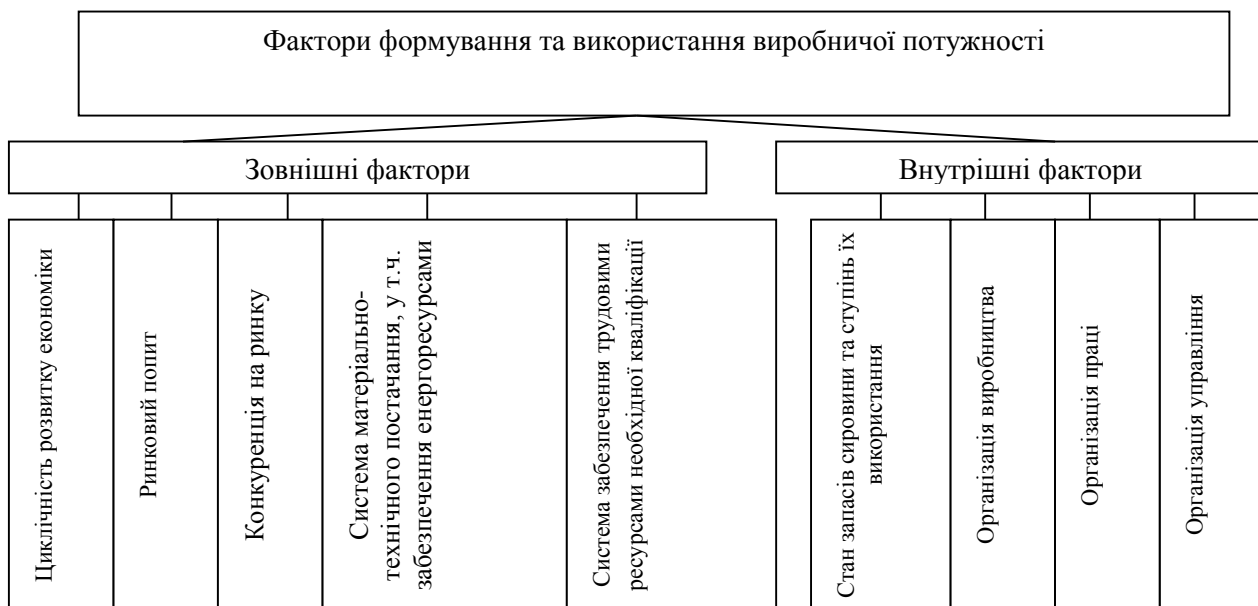


Рис. 3.21. Класифікація факторів, які впливають на формування та ступінь використання виробничої потужності гірничого підприємства

Необхідність стратегічного підходу до структури виробничих потужностей обґрунтована прагнення підприємства, з одного боку, в максимальному ступені реалізувати ефект масштабу виробництва продукції та домогтися найвищого ступеня зростання продуктивності праці, з іншого – обмежити кількість виробничих завдань з метою підвищення ефективності управління і забезпечити максимальну гнучкість виробничих систем (рис.3.22).

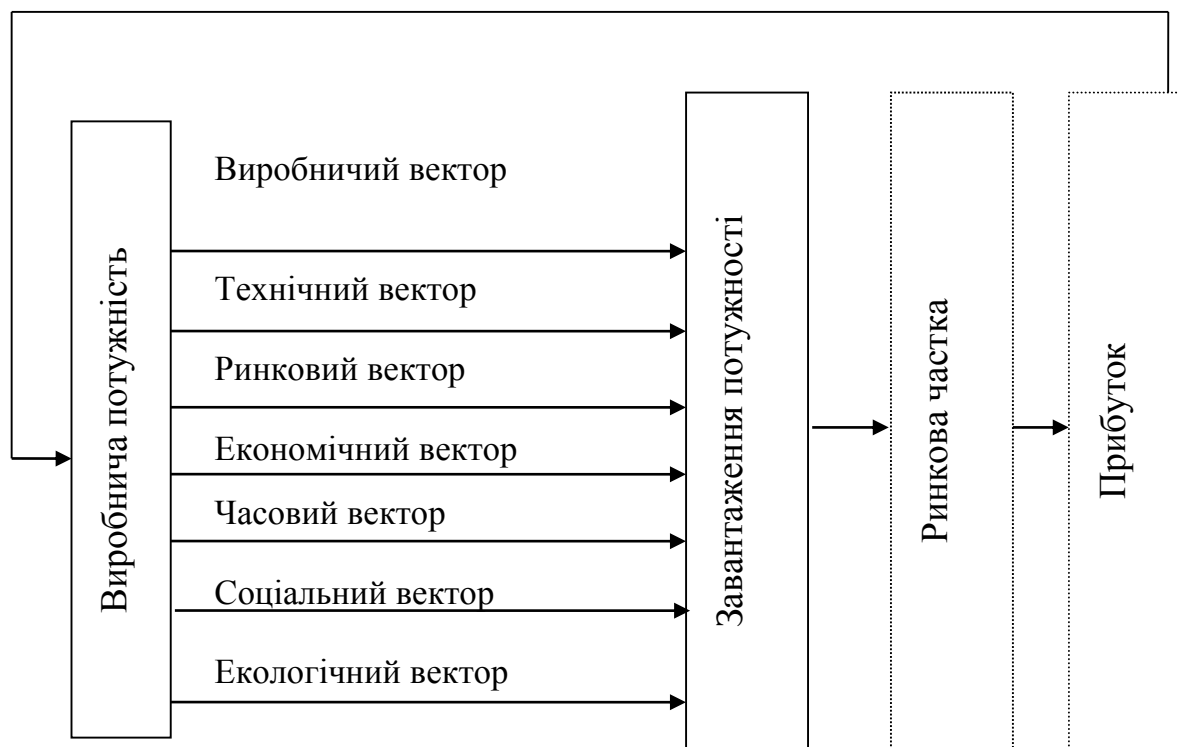


Рис. 3.22. Комплексний підхід до основних векторів стратегічної ролі управління виробничої потужності

Розглянемо більш детально кожний з обраних векторів. Істотне значення має приріст виробничої потужності, який досягається шляхом технічного переоснащення та

вдосконалення організації виробничого процесу. Отже, виробничий вектор спрямований навизначення конкретних значень виробничої потужності здійснюється по кожній виробничій одиниці (ділянка, цех, підприємство, галузь), з урахуванням планованих заходів.

Виробничі потужності й основні засоби взаємозалежні між собою. Виробнича потужність виражає можливість основних засобів підприємства щодо виробництва ними обсягу продукції, а основні засоби – вартість (ціну) виробничої потужності. Таким чином вони доповнюють одна одну, і при дослідженні, їх необхідно розглядати у комплекс. Кількісні та якісні параметри засобів праці визначають технічний вектор.

Ринковий вектор є вирішальним, коли у випадку, якщо виробнича потужність не відповідає параметрам ринкового оточення, підприємство може втратити свій цільовий ринок у наслідок тривалого обслуговування споживачів (час очікування виготовлення замовлення) або захвату конкурентами більшої ринкової частки. Інакше, надлишок виробничих потужностей виявить проблеми у сфері формування ринкового попиту, що неминуче призведе до втрати доходу внаслідок надлишкових витрат на підтримку виробничої системи у оптимальному стані (товарно- матеріальні запаси, амортизація, заробітна плата персоналу).

Потужність, як кількісна характеристика, найбільш повно відображає економічний зміст засобів праці, виступає у якості організаційної форми їх виробничого споживання. Рациональне використання виробничих потужностей забезпечується шляхом нормативного розподілу прибутку, про що свідчить економічний вектор.

Сутність часового вектору полягає в тому, що, чим повніше в часі використовується виробнича потужність, тим більше продукції виробляється, тим нижче її собівартість, тим у більш короткі терміни виробник накопичує кошти для відтворення продукції та вдосконалення самої виробничої системи: заміни обладнання та технологій, здійснення реконструкції виробництва і організаційно-технічних нововведень, а саме роблячи роботу підприємства більш стійкою.

Забезпечення взаємозв'язку виробничої потужності обладнання з можливістю трудових ресурсів, полягає в тому, що абсолютні значення їх розмірів не повинні істотно різнитись, їх співставність повинна укладатись у межах допустимого, про що свідчить соціальний вектор.

Останній, екологічний вектор доводить, що чим краще використовується виробничі потужності підприємства, тим більш податкових надходжень мають бюджети різних рівнів, більше коштів спрямовуються на охорону навколишнього середовища, підтримку життєздатності інфраструктури, тим менше безробіття в межах їх розміщення з усіма витікаючими позитивними моментами.

Розуміння методологічного змісту перелічених вище векторів дозволяє більш коректно встановити вектор перетворень економічних відносин щодо розвитку й ефективного використання засобів праці в перехідній економіці, виявити наступність підходів, методів підвищення фондо- і капіталовіддачі.

В умовах швидко змінюваного споживчого попиту, тенденцій гнучкості виробництва і проведення диверсифікації для забезпечення конкурентоспроможності підприємств потрібне знаходження оптимального співвідношення номенклатури продукції, що випускається, та обсягів її реалізації з виробничою потужністю.

Підприємства мають великі можливості для підвищення ефективності використання потужностей шляхом раціональної побудови систем машин за рахунок маневрування наявними у них потужносними ресурсами. Особливо значні резерви такого маневрування можна виявити в складі технологічного устаткування. Але в усіх випадках вони повинні бути спрямовані на підвищення ефективності використання потужностей діючих підприємств та їх підрозділів.

Одним з головних стратегічних завдань і для окремого підприємства, і для галузі, і для країни в цілому є забезпечення та підтримка сталого економічного зростання. Сучасний етап розвитку ринкових відносин в Україні вимагає від вітчизняних гірничорудних підприємств активних дій з підвищення ефективності їх функціонування.

Найбільш важливою характеристикою виробничих можливостей підприємства є величина його виробничих потужностей. Розмір пропозиції на промислову продукцію можливо охарактеризувати розміром виробничих потужностей з урахуванням їх найбільш повного використання [2, с. 110]. В свою чергу, виробнича система ефективного механізму функціонування підприємства повинна бути гнучкою та здатною своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, попиту та цін на продукцію, поведінкою споживачів.

У понятті «потужність підприємства» синтезується вузол найважливіших господарських процесів. Діюче гірниче підприємство можна розглядати як взаємозалежний комплекс природних, технічних, трудових, фінансових та інших ресурсів, у результаті використання яких суспільство одержує певний обсяг залізорудної сировини.

Для визначення рівня використання виробничих потужностей потрібно чітко сформулювати цілі – виявити всі потенційні виробничі можливості засобів праці незалежно від об'єму й номенклатури продукції та встановити рівень використання цих можливостей. Саме тому в умовах швидкоплинного споживчого попиту, домінуючих тенденцій гнучкості виробництва для забезпечення конкурентоспроможності підприємств потрібне знаходження оптимального співвідношення номенклатури продукції, що випускається, й об'ємів її реалізації з показниками виробничої потужності.

Управління виробничою потужністю – це сукупність економічних відносин та управлінських впливів, спрямованих на забезпечення ефективного формування, збереження та оптимізацію завантаження виробничої потужності в динамічних умовах ринку з метою максимізації прибутку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Отже, якщо управління – це цілеспрямований вплив на об'єкт з певною метою, то управління виробничою потужністю на нашу думку слід розглядати як:

- частину загального управління фірмою (підприємством);
- засіб досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства (стратегічний носить довгостроковий характер, а тактичний є складовою техніко-технологічної та тактичної стратегії);
- фактор конкурентоспроможності підприємства (регулює можливу частину задоволення попиту, а значить – ринкову частку через завантаження виробничої потужності).

Процес управління виробничими потужностями гірничого підприємства має базуватися на тому, що самерозуміння виробничої потужності повинно бути результатом функціонування його окремих структурних підрозділів, під якими розуміється сукупність взаємообумовлених процесів та ланцюгів, які формують єдину технологічну лінію по видобутку руди та виробництву кінцевої продукції.

Результати комплексного аналізу використання виробничих потужностей підприємств та їхніх підрозділів можуть слугувати важливим підґрунтям при ухваленні рішень про залучення інвестицій для розвитку виробничих потужностей підприємств шляхом розширення виробничих площ, реконструкції та технічного переоснащення. При цьому значна увага повинна бути зосереджена на можливій адаптації виробничої потужності до змін зовнішнього середовища.

Література

1. Варава Л.Н. Стратегическое управление горнодобывающими предприятиями. Монография / Л.Н. Варава. - Д.: НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти, 2006. - 356 с.
2. Гейфман Р.С. Использование производственных мощностей в промышленности / Р.С. Гейфман, И.У Крайник, И.Б. Подольный и др. К.: Наукова думка, 1979. - 203 с.
3. Комирной В.А. / В.А.Комирной, Вилкул А.Ю., Козаченко С.В., Нусинова Е.В., Нусинов В.Я. Экономика и менеджмент промышленных предприятий функционирующих в условиях кризиса. - Днепропетровск: Наука и образование, 2001. - 332с.
4. Производственная мощность предприятия. [Текст] / Зайцев Н.Л. - М.: «Экзамен», 2006 - 413с.
5. Производственный менеджмент: учебное пособие / Сост. Н.М.Цыцарова. - Ульяновск: УлГТУ, 2009. - 158 с.
6. Ревуцкий Л.Д. Производственная мощность, продуктивность и экономическая активность предприятия. Оценка, управленческий учёт и контроль / Л.Д. Ревуцкий. - М.: Перспектива, 2002. - 240 с.
7. Ришар Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия /Ж. Ришар.- пер. с франц. под ред. Л. П. Белых. - М.: Аудит, ЮНИТИ. 1997. - 375 с.
8. Швець І.Б. Управління виробничими потужностями: методологія, оцінки, учёт / І.Б.Швець. - Донецк. : ІЭП НАН України, 1998. - 288с.
9. Швець І.Б. Управління виробничими потужностями на підприємствах гірничої галузі / І.Б. Швець, Р.С. Распопов. - Донецк: ДонНТУ-Норд-Пресс, 2010. - 156 с.
10. Богославець О.І. Агрегування і дезагрегування в оптимальних розрахунках техніко-економічних показників виробничих підприємств в умовах формування економіки України // Стратегія економічного розвитку України: Наук.збірник. - Вип.6 / Відп.ред. О.П.Степанов. - К.: КНЕУ, 2001. - 482 с. - С.381-393.
11. Вилкул А.Ю.Основные тенденции развития современного ГОК [Текст] / А.Ю.Вилкул // Вісник КТУ. - 2005. - № 5. - С. 211-213
12. Іщенко М.І. Технолого-економічне обґрунтування структури виробничої потужності гірничозбагачувальних комбінатів / М.І. Іщенко, В.І. Прокопенко // Вісник Криворізького технічного університету: Зб. наук. праць. - Кривий Ріг, КТУ, 2007. - Вип. 17. - С. 247-251
13. Красільнікова К.Є. Ефективність використання виробничих потужностей/К.Є. Красільнікова//Економіка АПК. -2014.-№10.-С.115-121
14. Кучер В.А. Організаційні системи управління виробничою потужністю підприємств / В.А. Кучер, Я.О. Пасічка // Вісник Донецького національного університету. Серія: Економіка і право. - 2011. - Вип.1, Т.1. С. 175-181
15. Майстренко О. Економічно допустимі резерви виробничої потужності машинобудівних підприємств / О. Майстренко // Економіст. - 2010. - №6. - С. 46 - 48
16. Оболонська І.В. Показник оцінки організаційно-технічного рівня забезпечення виробничої потужності видобувного підприємства та методика його застосування / І.В. Оболонська // Економіка пром-сті. - 2012. - № 1-2. - С. 236-241.
17. Петрович Й.М. Методи оцінювання використання виробничих потужностей машинобудівних підприємств на засадах системного підходу / Й.М. Петрович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку».-Львів: Вид.-во НУ «Львівська політехніка». - 2009. - С.171-178.
18. Темченко А.Г. Методологічні основи обґрунтування виробничої програми гірничих підприємств / А.Г.Темченко, С.В. Максимов // Вісник Криворізького технічного університету: Зб. наук. праць. - Кривий Ріг, КТУ, 2003. - Вип. 2. - С. 121-125
19. Турило А.М. Дослідження тенденцій розвитку гірничо - збагачувальних комбінатів Кривого Рогу / А.М. Турило, В.О. Будяк // Вісник Криворізького технічного університету: Зб. наук. праць. - Кривий Ріг, КТУ, 2009. - Вип. 23. - С. 249-252
20. Швець І.Б. Оцінка резервів виробничої потужності на промислових підприємствах / І.Б. Швець // Сталый розвиток економіки: всеукраїнський наук. виробн. журн. - № 2. - 2011. - С. 46-52

Сучасний стан та перспективи розвитку гірничо-збагачувальних підприємств в умовах екологічних обмежень

В умовах сучасної економічної орієнтації країни, значна увага приділяється проблемі підвищення ефективності системи екологічного управління, розробці національних планів і програм в області охорони навколишнього середовища і раціонального використання природних ресурсів. Це обумовлено не тільки погіршенням екологічної обстановки в країні, але й покращенням економічної ситуації в цілому, виходом на світові ринки, і, як наслідок, підвищення вимог до якості виробленої продукції, зацікавленість держави у залученні додаткових інвестицій для фінансування нових інвестиційних проектів.

Видобуток і первинна переробка мінеральної сировини на сьогодні є основою експортної орієнтації економіки України [5]. Залізорудна галузь, продукція якої складає близько 3% ВВП країни, істотно впливає на всі сфери діяльності гірничо-металургійного комплексу і є однією з основних для національної економіки. Реалізація цієї продукції забезпечує 60% експортних надходжень країни. Обсяги та частка продукції видобувної промисловості в загальних обсягах промислового виробництва України наведені у табл. 3.17.

Як свідчать результати аналізу частка добувної промисловості і розроблення кар'єрів у загальному обсязі промислового виробництва країни протягом 2007-2012 років коливалася від 7,86 до 10,97%, демонструючи протягом усіх досліджуваних років стійку тенденцію до збільшення (окрім кризового 2009 року).

Якщо загальний приріст промислового виробництва за 2007-2012 роки склав 95,87%, то загальний приріст добувної промисловості і розроблення кар'єрів у 2012 році у порівнянні із 2007 роком склав 159,78%, або 31,96% у середньому за рік.

Частка видобування корисних копалин, крім паливно-енергетичних, у промисловому виробництві країни у 2007-2012 роках коливалась від 3,1 до 4,69%, після 2009 року спостерігається її поступове зменшення. Загальний приріст видобування корисних копалин, крім паливно-енергетичних у 2012 році у порівнянні із 2007 роком склав 73,69%, або 14,74% у середньому за рік.

Загальна світова фінансово-економічна криза, що розпочалася в третьому кварталі 2008 р., позначилась як на економіці нашої держави загалом, так і на її базових галузях, зокрема й на добувній промисловості. Але, як свідчать дані табл. 2.1, спадна тенденція спостерігалася лише у 2008-2009 роках, враховуючи кризовий характер розвитку в цілому економіки країни. Вже у 2010 р. переважаючою стає позитивна тенденція збільшення показників цієї сфери діяльності. Дані свідчать про наявну стабілізацію розвитку добувної галузі в цілому.

Переходячи до екологічної складової діяльності підприємств, відзначимо, що сучасна діяльність гірничо-збагачувальних підприємств характеризується високим рівнем негативного впливу на навколишнє природне середовище, при оцінці якого простежується залежність між виробничими та екологічними факторами: при зростанні обсягу виробництва на 1% і незмінному його технічному рівні приблизний приріст викидів забруднюючих речовин в атмосферу складає 1,3 %, скидів у водні об'єкти - 0,9 %, утворення відходів - 1,7 %.

Гірничо-видобувна та гірничо-збагачувальна галузі є головним джерелом відходів в Україні. В цілому, у відвалах, териконах та інших формах складування в країні накопичено біля 25 млрд. т відходів, з них на Криворізький регіон припадає 8,1 млрд. т., тобто близько 30%. Різних рудних гірничих порід, які за своєю якістю нерідко перевершують нерудну сировину, яку цілеспрямовано видобувають підприємства промисловості та будівельних матеріалів, за деякими оцінками, до теперішнього часу в Україні накопичено більш ніж 20 млрд. т. [10].

Таблиця 3.17

Обсяги реалізованої промислової продукції з виділенням частки добувної промисловості

Показник	Од. вим.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
Значення							
Промисловість, в тому числі:	млн. грн.	717076,7	917035,5	806550,6	1065850,5	1331887,6	1404564,0
- добувна промисловість і розроблення кар'єрів	млн. грн.	56348,6	85755,4	67242,6	106055,1	146085,7	146385,0
	%	7,86	9,35	8,34	9,95	10,97	10,42
- добування корисних копалин, крім паливно-енергетичних	млн. грн.	26720,3	42977,6	30852,7	34720,4	41324,8	46411,8
	%	3,73	4,69	3,83	3,26	3,10	3,30
Темп приросту, %							
Роки		2008/2007	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2012/2007
		7	8	9			
Промисловість		27,89	-12,05	32,15	24,96	5,46	95,87
Добувна промисловість		52,19	-21,59	57,72	37,75	0,20	159,78
Добування корисних копалин, крім паливно-енергетичних		60,84	-28,21	12,54	19,02	12,31	73,69

Джерело: складено автором за даними Держкомстату України

Екологічне навантаження від гірничо-видобувної діяльності має комплексний характер. Комплексність полягає у тому, що відбувається руйнація родючих земель у процесі видобутку корисних копалин, забруднення атмосферного повітря (під час дроблення, збагачення породи, складування відходів) та забруднення природних вод (під час водовідведення із шахт, стоків з шламосховищ та технологічних стоків при збагаченні).

При цьому розрахунки показують, що потреба в витратах на відновлення та охорону компонентів екосистеми постійно зростає. На даний момент основним джерелом фінансування природоохоронної діяльності є плата за користування природними ресурсами і негативний вплив на навколишнє природне середовище (табл. 3.18).

Незважаючи на постійне зростання цих платежів, витрати на природоохоронну діяльність в Україні залишаються явно недостатніми і становлять приблизно 0,6 % від ВВП, тоді як в розвинутих країнах – 3-4%.

Актуальність процесу «екологізації» взаємин виробництва і охорони навколишнього природного середовища на рівні гірничо-збагачувальних підприємств обумовлено тим, що саме тут здійснюються технологічні і виробничі процеси з активним залученням природних ресурсів навколишнього природного середовища у виробництво, відбувається основний вплив на екосистему. При цьому аналіз діючого механізму управління природоохоронною діяльністю підприємства виявляє його низьку ефективність.

Формування механізмів підвищення ефективності діяльності промислового підприємства на основі екологізації виробництва, захисту навколишнього природного середовища від деградації за допомогою екологічного менеджменту слід розглядати як найважливіший пріоритет державної і регіональної промислової політики.

Таблиця 3.18

Розмір витрат підприємств гірничо-збагачувального комплексу Криворізького регіону на охорону навколишнього середовища, тис. грн.

Показники	2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.		2011 р.		2012 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Всього витрат підприємств гірничо-збагачувального комплексу, спрямованих на охорону навколишнього середовища	471271	100	419998,8	100	517907	100	557994,6	100	614227,5	100	626284,7	100
Капітальні інвестиції на охорону навколишнього середовища	155176,6	32,9	144394,3	34,4	127108,8	24,5	394867,2	70,8	462898,7	75,4	469194,8	74,9
Поточні витрати на охорону навколишнього середовища	202183,5	42,9	176980,9	42,1	295578,2	57,1	114819,8	20,6	118145,6	19,2	122337,9	19,5
Платежі за розміщення відходів	113910,9	24,2	98623,58	23,5	95220,01	18,4	48307,62	8,7	33183,26	5,4	34752	5,5

Джерело: складено автором за даними Держкомстату України

Діяльність органів виконавчої влади у досліджуваній сфері згідно із законодавством, насамперед, полягає у виконанні покладених на них завдань і функцій державного і галузевого управління природокористуванням і охороною навколишнього середовища.

Аналіз природоохоронного законодавства України дозволяє виділити наступний ряд основних функцій, що реалізуються на рівні держави та окремих суб'єктів підприємницької діяльності, таких як:

- «підзаконна нормотворчість»;
- координація екологічної діяльності;
- планування використання природних ресурсів;
- охорона природних ресурсів і навколишнього природного середовища;
- екологічне нормування;
- екологічна експертиза;
- екологічне ліцензування;
- екологічна сертифікація;
- екологічний аудит; спостереження за станом довкілля (екологічний моніторинг);
- облік стану та використання окремих природних об'єктів і довкілля в цілому, а також шкідливих впливів;
- екологічне виховання та освіта;
- контроль за використанням і охороною об'єктів природи;
- розв'язання в адміністративному порядку суперечок з питань навколишнього середовища.

У контексті екологічного законодавства перераховані функції являють собою ні що інше, як основні заходи охорони навколишнього середовища та забезпечення раціонального використання природних ресурсів. В кінцевому підсумку, все це знаходить своє відображення в природоохоронній політиці держави.

Державна екологічна політика, в першу чергу, передбачає застосування системи заходів та цілеспрямованих дій органів державної влади всіх ієрархічних рівнів, спрямованих на досягнення екологічної безпеки, збереження якості навколишнього середовища, відтворення природних ресурсів, раціональне природокористування, задоволення екологічних потреб населення і створення відповідних екологічно безпечних умов життєдіяльності людей [7].

Враховуючи різний механізм керуючого впливу держави на процеси взаємодії людини із природним середовищем, виділяють два типи державної екологічної політики: активну екологічну політику та пасивну екологічну політику (рис. 3.23).

Активна екологічна політика спрямована на поступове зменшення навантаження на навколишнє природне середовище. Для цього застосовуються екологічні регулятори, такі як емісійні нормативи поетапного зниження забруднення, тимчасові дозволи на викиди та ін. Що стосується пасивної екологічної політики, то вона ґрунтується на ідеології стримування зростання забруднення і передбачає використання переважно адміністративно-розпорядчих (регламентацій-них) інструментів, екологічних стандартів і норм, різноманітних дозвільних процедур.

Екологічна політика встановлює загальний напрямок і визначає принципи діяльності підприємств у сфері екологічного управління. Вона визначає загальну мету, щодо необхідного рівня відповідальності підприємств за стан навколишнього середовища і відповідні екологічні характеристики, за якими оцінюються всі його наступні дії.

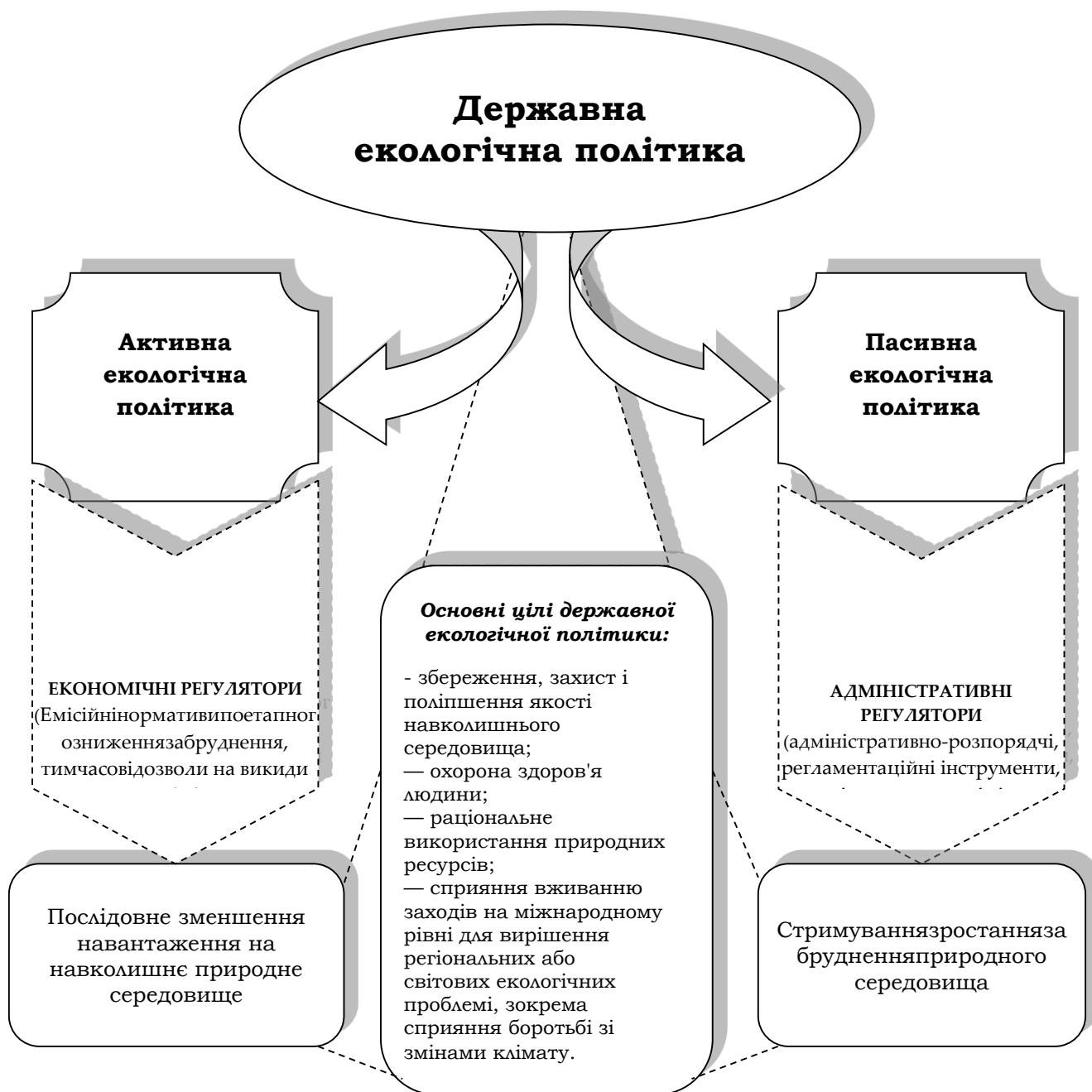


Рис. 3.23. Механізм функціонування державної екологічної політики України

Всередині підприємства екологічна політика визначає умови і орієнтири для важливих з екологічної точки зору рішень і дій. На зовнішньому рівні підприємство документує екологічною політикою свою екологічну відповідальність. Цим досягається створення іміджу і довіри у багатьох важливих сферах діяльності.

Державне регулювання природоохоронної діяльності та раціонального природокористування в межах сформованої державної екологічної політики ґрунтується на застосуванні системи правових, адміністративних та економічних важелів і методів державного впливу (рис. 3.24).



Рис. 3.24. Інструменти державного регулювання природоохоронної діяльності промислових підприємств України

До основних важелів державного регулювання природоохоронної діяльності належать: екологічна експертиза, державні стандарти і нормативи, екологічне страхування, договори на комплексне природокористування, норми амортизації основних природоохоронних виробничих фондів. Екологічна експертиза є обов'язковою складовою обґрунтування та прийняття рішень у процесі законотворчої, інвестиційної, управлінської, господарської та іншої діяльності. З використанням стандартів і екологічних нормативів запроваджується комплекс обов'язкових норм, правил, вимог щодо охорони навколишнього середовища, використання природних ресурсів, гарантування екологічної безпеки.

Підприємства, діяльність яких регулюється природоохоронним законодавством України, мають здійснювати її у встановлених законами та підзаконними актами межах. Необхідною умовою для вдосконалення природоохоронної діяльності підприємства, планування та реалізації програм і рішень, спрямованих на зменшення негативного впливу

на навколишнє середовище є облік і класифікація джерел впливу на навколишнє середовище, споживаних ресурсів, складу і обсягу відходів, викидів в атмосферу і скидів у водні об'єкти.

Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» (ст.20-22) передбачено створення державної системи моніторингу довкілля (далі – ДСМД) та проведення спостережень за станом навколишнього природного середовища, рівнем його забруднення.

Виконання цих функцій покладено на Мінприроди та інші центральні органи виконавчої влади, які є суб'єктами державної системи моніторингу довкілля, а також підприємства, установи та організації, діяльність яких призводить або може призвести до погіршення стану довкілля.

Згідно вказаного законодавства, наглядові функції разом із Міністерством охорони навколишнього природного середовища України виконує ще ціла низка державних органів.

Постановою Кабінету Міністрів України від 05.12.2007 № 1376 затверджено Державну цільову екологічну програму проведення моніторингу навколишнього природного середовища (рис. 3.25).

Функціонування державної системи моніторингу довкілля (ДСМД) здійснюється на трьох рівнях, що розподіляються за територіальним принципом:

- загальнодержавний рівень, що охоплює пріоритетні напрямки та завдання моніторингу в масштабах всієї країни;
- регіональний рівень, що охоплює пріоритетні напрямки та завдання в масштабах територіального регіону;
- локальний рівень, що охоплює пріоритетні напрямки та завдання моніторингу в масштабах окремих територій з підвищеним антропогенним навантаженням.

Програма спрямована на поєднання зусиль усіх суб'єктів системи моніторингу щодо виключення дублювання та включення додаткових функцій з моніторингу, створення єдиної мережі спостережень після оптимізації її елементів та програм спостережень, вдосконалення технічного, методичного, метрологічного та наукового забезпечення функціонування єдиної мережі спостережень, щодо діяльності підприємств які становлять підвищену екологічну небезпеку. До таких підприємств віднесено також гірничо-збагачувальні підприємства Дніпропетровської області у тому числі Криворізького регіону.

Гірничо-збагачувальні підприємства Криворізького регіону є частиною гірничо-металургійного комплексу України і розвиваються у відповідності із динамікою умов як внутрішнього так і зовнішніх ринків, а також у межах окреслених нормативними і законодавчими актами України, програм розвитку галузі.

Протягом років незалежності, в Україні діяли декілька програм розвитку гірничо-металургійного комплексу, які стали, зокрема, підґрунтям та нормативно-правовою базою для формування і розвитку системи еколого-економічного управління на гірничозбагачувальних підприємствах.

Першим державним документом, що визначав напрямки розвитку підприємств ГМК стала «Концепція розвитку гірничо-металургійного комплексу України до 2010 року», затверджена Постановою Верховної Ради України від 17 жовтня 1995 року №385/95-ВР. Серед основних напрямків розвитку підприємств гірничо-видобувного комплексу у складі ГМК України було визначене, зокрема, здійснення природоохоронних заходів, а також реалізація пов'язаних завдань в розрізі ресурсозбереження та комплексного використання сирови

ни [6, с. 41].

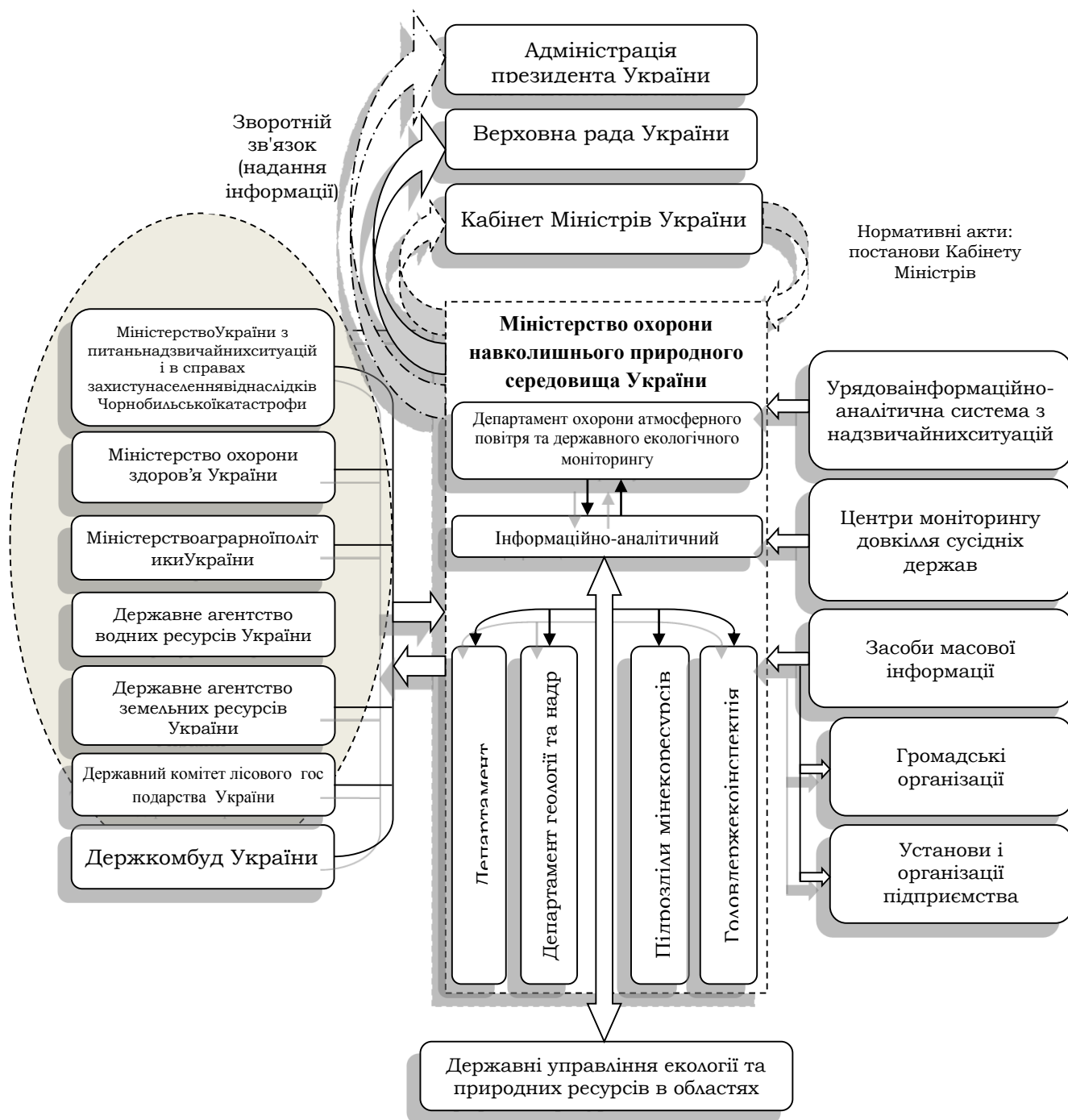


Рис. 3.25. Узагальнена схема функціонування державної системи моніторингу довкілля [Джерело: Міністерство екології та природних ресурсів України]

Для більш ефективної реалізації Концепції, та її екологічної складової, у липні 1999 року був прийнятий Закон України «Про проведення економічного експерименту на підприємствах гірничо-металургійного комплексу України» (від 14.07.1999 № 934-XIV). Закон було прийнято задля створення умов для подолання кризового стану в гірничо-металургійному комплексі країни. Статтею 1 вказаного Закону України було передбачено, що підприємствам галузі створюються спеціальні пільгові умови оподаткування для стимулювання збільшення обсягів виробництва та відповідно приросту відрахувань до Держбюджету країни [2]. Термін дії експерименту, згідно вказаного закону, було визначено з 1 липня 1999 року до 1 січня 2002 року. Для підприємств ГМК, що брали участь в експерименті було встановлене, що 70% збору за забруднення навколишнього середовища

залишається в бюджеті самих підприємств для цільового використання на потреби фінансування заходів природоохоронного характеру. Нецільове використання коштів тягнуло за собою штраф у розмірі 100% витрачених сум та пені у розмірі 120% облікової ставки НБУ.

У 1996 році було зроблено спробу розширити Концепцію до рівня Національної програми розвитку, але далі проекту постанови Верховної Ради України нічого по факту зроблено не було. На початку 2001 року Президентом України знову було сформульоване завдання з розробки Національної комплексної програми розвитку гірничо-металургійного комплексу. [3].

Проте, замість Національної комплексної програми була ухвалена «Державна програма розвитку та реформування гірничо-металургійного комплексу на період до 2011 року» затверджена постановою КМУ від 28 липня 2004 року № 967 діяла з 2004 до 2011 року. Метою її реалізацію було визначене «...ефективне використання виробничого, експортного та науково-технічного потенціалу гірничо-металургійного комплексу, визначення пріоритетних напрямів структурної перебудови галузі, реструктуризації виробничих потужностей і технічного персоналу» [1].

В розрізі питання впровадження еколого-економічного управління в діяльність підприємств галузі задля підвищення екологічності гірничо-металургійного виробництва, його безпечності для довкілля, програмою, зокрема, передбачалася реалізація таких завдань як [6]:

- створення та впровадження у виробництво принципово нових ресурсо-зберігаючих екологічно чистих технологій світового рівня;
- поліпшення управління гірничо-металургійним комплексом.

Еколого-економічного управління, зокрема для агломераційного і доменного виробництва, стосувалися наступні заходи, передбачені для реалізації на підприємствах ГМК в світлі реалізації Програми окремо по видах виробництва чорної металургії [5]:

- удосконалення обладнання і технології доменного процесу для виробництва високоякісного чавуну, зниження трудових, матеріальних та енергетичних витрат, скорочення питомих витрат коксу на 9-10 відсотків у 2011 році порівняно з 2002 роком, забезпечення істотного зменшення шкідливих викидів;
- виведення з експлуатації застарілих агрегатів;
- спорудження установок використання доменного газу, газів сухого гасіння коксу, феросплавного та конверторного видів виробництва.

У розвитку гірничодобувного виробництва Програмою передбачалося здійснення заходів з енергозбереження та захисту навколишнього природного середовища. Широкомасштабна програма передбачала об'ємний перелік заходів, зокрема:

- розроблення технологічних нормативів розміру допустимого викиду забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище;
- проведення екологічного аудиту підприємств;
- застосування засобів зменшення викидів шкідливих речовин у атмосферу;
- використання систем замкненого зворотного водопостачання без скидів стічних вод тощо.

До 2010 року згідно вказаних документів, у ГМК України мали б бути розв'язаними такі питання як:

- зменшення викидів шкідливих речовин у атмосферне повітря до рівня ПДК;
- проблема утилізації шахтних вод;
- рекультивация порушених земель;
- створення системи локального екологічного моніторингу геологічного середовища у районах розміщення підприємств ГМК.

Економічне підгрунття вирішення екологічних проблем функціонування гірничозбагачувальних підприємств визначено нормативно-законодавчою базою, що передбачає відшкодування збитків з негативного впливу їх діяльності. Основним нормативним документом, що координує стан використання мінерально-сировинної бази є «Кодекс України про надра» від 27.07.94 (із змінами, внесеними 04.03.2004, 19.01.2006, 16.06.2011) [1], завданням якого є забезпечення раціонального, комплексного використання надр для задоволення потреб у мінеральній сировині та інших потреб суспільного виробництва, охорони надр, гарантування при користуванні надрами безпеки людей, майна та навколишнього природного середовища. В Кодексі України про надра зазначено обов'язок користувачів надр: «приводити земельні ділянки, порушені при користуванні надрами, у стан, придатний для подальшого їх використання у суспільному виробництві» [1].

Загальні засади створення економічного механізму природоохоронної діяльності та раціонального використання ресурсів визначені також Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» (розділ «Економічний механізм забезпечення охорони навколишнього природного середовища») [7]. Його певною конкретизацією стосовно фінансування реабілітаційних заходів у гірничопромислових регіонах стала «Концепція поліпшення екологічного становища гірничодобувних регіонів України», затверджена Кабінетом Міністрів України у 2000 році. Основний принцип національної екологічної політики на період до 2020 р. полягає у посиленні ролі екологічного управління в системі державного управління України з метою досягнення паритету трьох складових розвитку країни (економічної, екологічної, соціальної).

За період 2010-2012 р. в державній політиці у сфері екології відбулися зміни пов'язані з прийняттям Податкового кодексу [3], де вперше введено екологічний податок, Закону України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року» [7], де серед пріоритетів підвищення конкурентоспроможності господарського комплексу країни виділено запровадження сучасних методів управління техногенними і природними ризиками та Розпорядження КМУ «Про затвердження Національного плану дій з охорони навколишнього природного середовища на 2011-2015 роки» [3], де заходи екологічної політики розподілено за сімома цілями, серед яких ключовими є поліпшення екологічної ситуації, підвищення рівня екологічної безпеки, інтеграція екологічної політики, вдосконалення системи інтегрованого екологічного управління, а також впровадження ефективної регіональної екологічної політики.

Екологічні зобов'язання гірничозбагачувальних підприємств представлені системою платежів за освоєння, видобуток та користування природними ресурсами, а також за негативний вплив на навколишнє середовище, порушення природоохоронного законодавства, та інших платежів, які мають разовий характер, пов'язаних з екологічною діяльністю підприємства [9]:

- здійснювати охорону, відтворення та раціональне використання природних ресурсів;
- забезпечувати допустимість впливу господарської діяльності на природне середовище на основі використання найкращих існуючих технологій з урахуванням економічних і соціальних факторів;
- здійснювати екологічні платежі та відшкодування шкоди довкіллю;
- нести відповідальність за порушення законодавства у галузі охорони навколишнього середовища та ін.

За даними Міністерства екології та природних ресурсів України рівень забруднення внаслідок діяльності гірничо-збагачувальних підприємств в цілому залишається високим, так як збільшення обсягів виробництва знову призводить до збільшення обсягу антропогенного забруднення навколишнього природного середовища. При цьому

існуючий комплекс економічних та адміністративно-правових методів управління, спрямованих на зниження рівня забруднення навколишнього природного середовища, не дозволяє в достатній мірі відшкодувати нанесену їй шкоду.

Відсутність реальних зрушень у сфері охорони навколишнього природного середовища, посилена руйнація довкілля діяльністю гірничо-збагачувальних комбінатів України і, зокрема, Криворізького регіону, можна пояснити декларативністю розроблених Програм і Концепцій, які за усі часи незалежності так і не були підкріплені розробкою відповідного механізму реалізації на усіх рівнях від державного до рівня окремого підприємця та виконавця на цьому підприємці.

Найважливішими механізмами управління природоохоронною діяльністю в Україні є наступні: правовий, адміністративний, економічний, інформаційний. Основним економічним механізмом управління природоохоронною діяльністю промислових підприємств залишається механізм стягнення плати за забруднення навколишнього природного середовища, який в даний час не дозволяє компенсувати заподіяну шкоду в зв'язку з недостатньо високими нормативами плати за забруднення.

Встановлені ставки плати за забруднення такі, що не сприяють стимулюванню розвитку природоохоронної діяльності підприємств. Багато підприємств не мають нормативів гранично допустимих норм, оскільки плата за понадлімітні викиди для них не так велика, щоб перейти до нормування викидів забруднюючих речовин.

Вилучаючи з надр значні об'єми мінеральної природної сировини, порушуючи природний ландшафт, та забруднюючи навколишнє природне середовище, підприємства сплачують на «відшкодування збитків природному середовищу» лише незначні штрафи та податки, порівняно з розмірами заподіяної шкоди. Такі процеси стали передумовами змін за період 2010-2012 рр. в державній політиці у сфері екології пов'язаними з прийняттям Податкового кодексу [1], де вперше введено екологічний податок, Закону України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року» [3], де серед пріоритетів підвищення конкурентоспроможності господарського комплексу країни виділено запровадження сучасних методів управління техногенними і природними ризиками та Розпорядження КМУ «Про затвердження Національного плану дій з охорони навколишнього природного середовища на 2011-2015 роки», де заходи екологічної політики розподілено за сімома цілями, серед яких ключовими є поліпшення екологічної ситуації, підвищення рівня екологічної безпеки, інтеграція екологічної політики, вдосконалення системи інтегрованого екологічного управління, а також впровадження ефективної регіональної екологічної політики. Зауважимо, що основним нормативним документом до сьогодні, що координує стан використання мінерально-сировинної бази є «Кодекс України про надра» від 27.07.94 (із змінами, внесеними 04.03.2004, 19.01.2006, 16.06.2011) [1], завданням якого є забезпечення раціонального, комплексного використання надр для задоволення потреб у мінеральній сировині та інших потреб суспільного виробництва, охорони надр, гарантування при користуванні надрами безпеки людей, майна та навколишнього природного середовища. В Кодексі України про надра зазначено обов'язок користувачів надр: «приводити земельні ділянки, порушені при користуванні надрами, у стан, придатний для подальшого їх використання у суспільному виробництві» [1].

Система активних законодавчих, адміністративних та економічних заходів і важелів впливу, які використовують державні органи різного рівня для примушування забруднювачів навколишнього середовища обмежити викиди шкідливих речовин у природні й техногенні середовища, повинні в першу чергу базуватися на стимулюванні природоохоронної діяльності, сумлінних природо користувачів, так як існуючий «карний механізм» стягнення екологічних податків та штрафів не спонукає підприємства-

забруднювачі попереджувати зростання антропогенного впливу на довкілля внаслідок своєї діяльності.

Реалізація державних програм і концепцій в сфері охорони навколишнього середовища знаходить своє відображення в аспекті екологічного управління гірничо-збагачувальних підприємств.

Для забезпечення функціонування системи екологічного управління на підприємствах щорічно формуються цілі і завдання в галузі екологічного управління, виходячи з пріоритетних напрямів задекларованої Екологічної політики, законодавчих та інших вимог, суттєвих екологічних аспектів, технологічних, фінансових, операційних та економічних можливостей, а також з урахуванням інтересів зацікавлених сторін (суспільство, акціонери, персонал тощо). Задокументовані цілі і завдання доводяться до персоналу підприємства.

Оцінка екологічних аспектів здійснюється з метою встановлення тих з них, які мають або можуть мати значний вплив на навколишнє середовище. Аспекти, які мають суттєвий вплив, тобто визначені як істотні враховуються при визначенні екологічних цілей і складанні Комплексного плану заходів щодо охорони навколишнього природного середовища, а також програм, планів, заходів у галузі охорони навколишнього природного середовища. Для здійснення поставлених цілей і задач у галузі екологічного управління на підприємствах щорічно розробляється Комплексний план заходів з охорони навколишнього природного середовища. Комплексний план заходів охоплює короткостроковий період часу (1 рік), містить цільові показники, обсяг фінансування та строки виконання заходів, відповідальних за їх виконання.

Комплексний план складається фахівцями відділу охорони навколишнього середовища на основі аналізу і узагальнення пропозицій структурних підрозділів підприємства, затверджується Головою Правління та узгоджується в контролюючих організаціях. Задокументований Комплексний план заходів доводиться до персоналу підприємства.

Комплексний план передбачає наступні питання:

- охорону атмосферного повітря;
- охорону водного басейну;
- охорону надр та земельних ресурсів;
- радіаційну безпеку.

Щоквартально фахівцями відділу охорони навколишнього середовища складається звіт про хід виконання заходів Комплексного плану, проводиться аналіз реалізації поставлених цілей і завдань у встановлені терміни. У разі неможливості виконання заходу в зазначений термін фахівцями відділу з'ясовуються причини, головним спеціалістом з екології готується запит в контролюючі організації з питання перенесення термінів виконання заходів.

Крім Комплексного плану заходів на підприємствах розробляється ряд організаційно-технічних і поточних заходів:

1) щорічні заходи по зниженню обсягів утворення відходів виробництва. Відповідальний за розробку заходів головний спеціаліст з екології, стверджує директор з охорони праці, промислової та екологічної безпеки. Фахівці відділу охорони навколишнього середовища доводять заходи до керівників структурних підрозділів;

2) щорічні заходи по пилепридушенню поверхонь;

3) заходи по усуненню недоліків, порушень природоохоронного та санітарно-епідеміологічного законодавства, норм і правил з охорони навколишнього природного середовища, виявлених в період перевірок Державною екологічною інспекцією, органів санітарно-епідеміологічного нагляду та інших контролюючих організацій;

Дані заходи затверджуються наказом по підприємствах і узгоджуються в Управлінні екології виконкому Криворізької міської ради

Узагальнено функціонування системи екологічного управління на гірничо-збагачувальних підприємствах може бути представлено у вигляді схеми (рис. 3.26).

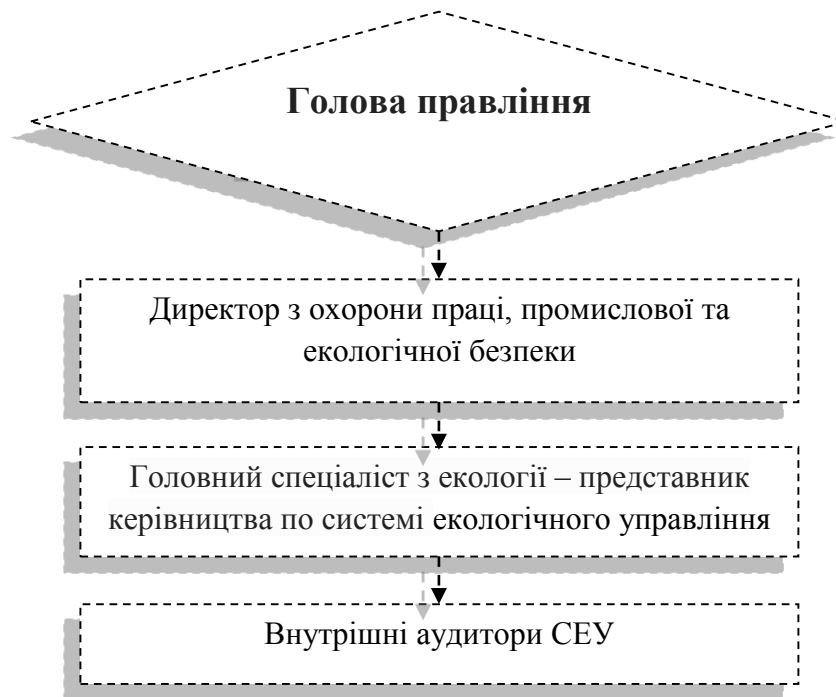


Рис. 3.26. Структурна схема функціонування системи екологічного управління на гірничо-збагачувальних підприємствах

Для планування і здійснення цілей і завдань в області екологічного управління на довгостроковий період часу підприємства беруть участь у розробленні і реалізації заходів регіональних програм:

- 1) Програмі поліпшення екологічного стану Дніпропетровської області за рахунок зменшення забруднення довкілля підприємствами-забруднювачами на 2007-2015 роки.
- 2) Довгостроковій регіональній програмі з вирішення екологічних проблем Криворізького залізрудного басейну та поліпшення стану навколишнього природного середовища на 2011 - 2022 роки.

Зовнішній моніторинг стану навколишнього середовища здійснюється представниками:

- Управління екології виконкому Криворізької міської ради;
- Департаменту екології і природних ресурсів Дніпропетровської обласної державної адміністрації;
- Державної екологічної інспекції в Дніпропетровській області;
- Криворізького міського управління Головного управління Держсанепідслужби у Дніпропетровській області.

Незважаючи на наявність значної кількості державних програм і концепцій спрямованих на зменшення руйнуючого впливу на навколишнє природне середовище, їх практична реалізація залишається на низькому рівні.

Пріоритетними напрямками розвитку екологічної політики гірничо-збагачувальних комбінатів, що дозволять підвищити ефективність її реалізації можна вважати наступні:

- дотримання вимог природоохоронного законодавства, нормативних і інших документів з охорони навколишнього природного середовища, застосовуваних до

- екологічних аспектів підприємства;
- створення моделі, яка б дозволила ув'язати в єдину систему екологічні та економічні аспекти діяльності підприємства;
- проведення систематичного еколого-економічного моніторингу і оцінки впливу на навколишнє природне середовище;
- розробка та реалізація заходів щодо раціонального використання природних та сировинних ресурсів, по зниженню викидів в атмосферу, скидів забруднюючих речовин, мінімізації обсягів утворення та розміщення відходів виробництва і максимальна їх утилізація;
- здійснення систематичної підготовки персоналу з питань забезпечення екологічної безпеки виробництва для підвищення рівня свідомості і розуміння особистої відповідальності за запобігання негативного впливу на навколишнє середовище;
- співпраця в області охорони навколишнього середовища з зацікавленими організаціями та громадськістю, відкрите інформування з питань екологічної діяльності підприємства;
- прояв турботи про здоров'я працівників підприємства шляхом підвищення рівня безпеки при організації робіт, попередження аварійних ситуацій, проведення профілактичних заходів;
- зменшення запиленості на робочих місцях працівників;
- раціональне використання мінеральних ресурсів;
- зниження втрат при видобутку корисних копалин та їх переробки;
- відновлення порушених земель, благоустрій території підприємства і прилеглих територій;
- охорона та відновлення зелених насаджень на території комбінату в межах санітарно-захисної зони і прилеглих територіях.

Узагальнюючи все вищесказане, відзначимо, що основною проблемою функціонування сучасних гірничо-збагачувальних підприємств є незбалансована експлуатація природних ресурсів, яка негативно впливає на навколишнє середовище і призводить до погіршення перспектив економічного розвитку регіонів через зростання витрат на екологічний захист територій та необхідність ліквідації наслідків техногенного навантаження.

Інтенсивна розробка родовищ залізної руди призводить до подальшої тенденції вичерпання покладів; також нераціональне використання мінерально-сировинної бази підвищує ризик зменшення обсягів виробництва залізорудної продукції, зниження якісних показників мінеральної сировини, втрату традиційних ринків збуту, зменшення валютних надходжень до бюджету держави, зниження рівня конкурентоспроможності продукції внаслідок ускладнення гірничо-геологічних умов видобутку залізної руди.

Вирішення зазначених питань потребує комплексного підходу як з боку держави, так і з боку підприємств і полягає у реалізації повномасштабних проектів зі зниження впливу на навколишнє середовище, посилення державного контролю та регулювання діяльності підприємств гірничо-збагачувального комплексу України.

Література

1. Електронний ресурс – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
2. Міністерство промислової політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/index>.
3. Напрямки державної політики щодо екологізації національної економіки. Аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/807/>.
4. Про екологічний аудит: Закон України №1862-ІУ від 24 червня 2004р. // Причорноморський екологічний бюлетень. – 2005. – № 1. – С. 65-72.

5. Просандеев М. І. Забезпеченість запасами руд чорних металів гірничих підприємств України та проблеми їх експлуатації / М.І. Просандеев // Екологія і природокористування. – 2010. – Вип. 13. – С. 32-48.
6. Про Концепцію розвитку гірничо-металургійного комплексу України до 2010 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/385/95-вр>.
7. Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України за період до 2020 року [Електронний ресурс]: ЗУ від 21.12.2010 року № 2818-VI. – Режим доступу: <http://www.zakon4.rada.gov.ua>.
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про схвалення Концепції національної екологічної політики України на період до 2020 року” від 17 жовт. 2007 р. №880-р. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
9. Сердюк Я.Я. Зміни складових матеріального балансу речовин у гірничо-металургійному виробництві / Сердюк Я. Я., Тяпкін О. К., Сердюк С. П., Голуб Г. Н., Крючкова С. В., Уварова Л. І. // Екологія і природокористування. – 2010. – Вип. 13. – С. 49-60.
10. Тимошенко Л. В. Економічна ефективність екологізації виробничих процесів на відкритих і підземних розробках залізрудних родовищ: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.06 / Л. В. Тимошенко; ДВНЗ "Нац. гірн. ун-т". – Дніпропетровськ, 2011. – 19 с.
11. Федорченко А.О. Економічні результати природоохоронної діяльності у гірничо-рудній промисловості від використання відходів / А.О. Федорченко // Ефективна економіка. – 2014. – №3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=132>
12. Харченко М.О. Проблеми та перспективи впровадження екологічно чистого виробництва в Україні / М.О. Харченко, А.О. Панченко // Механізми регулювання економіки. – 2011. – № 2. – С. 181.

Циклический характер производства в сельском хозяйстве и проблемы обеспечения экономической устойчивости хозяйствующих субъектов

Развитие рыночных отношений в Республики Молдова коренным образом изменило экономические условия функционирования предприятий. Эти условия характеризуются повышенной нестабильностью, присутствием неопределенности внешней среды, усилением конкуренции на внутреннем и внешнем рынках. В этой связи перед хозяйствующими субъектами остро встают проблемы обеспечения жизнеспособности и поиска источников поддержания экономической устойчивости.

Дискуссии о перспективах количественного и качественного роста молдавской экономики выявили актуальные вопросы о роли и месте сельскохозяйственной отрасли в обеспечении устойчивости процессов социально-экономического развития. Несомненно, что устойчивость – это не только условие для благополучного роста производства в отрасли, но и существенный фактор для всей экономики государства. В этой связи представляется важной оценка роли, которую играет сельскохозяйственная отрасль в общем подъеме экономики страны.

Сельское хозяйство – это базовая отрасль Республики Молдова (РМ). Уровень ее развития должен отвечать стратегическим задачам обеспечения качественной продукцией молдавской экономики и стабильного ее позиционирования на внешних рынках.

Безусловно, важнейшим условием обеспечения экономической устойчивости отрасли сельского хозяйства, является научное обоснование перспективных теоретических и методологических направлений управления, определение реальных механизмов устойчивого развития предприятия.

Специфика сельскохозяйственной отрасли заключается в своеобразии её продукции, сложном ценообразовании, сезонном характере производства. Особенно следует подчеркнуть зависимость сельского хозяйства от климатических условий в стране. Кроме

того, в настоящее время сельскохозяйственные предприятия функционируют в условиях нестабильной экономики, характеризующейся постоянным ростом издержек производства.

Сельскохозяйственное производство подчинено циклическому развитию экономических систем. Стабильность и устойчивость следует рассматривать как сложную экономическую категорию воспроизводственного процесса развития отрасли. Они имеют свои отличительные признаки, к которым относятся почвенно-климатические, биологические, экологические и другие факторы. Обеспечение фазы стабильного и устойчивого развития растениеводства и животноводства становятся определяющей основой эффективного функционирования сельскохозяйственного производства в целом.

Серьезную проблему обеспечения экономической устойчивости оказывают климатические условия хозяйствования. Зачастую неблагоприятные погодные условия влияют не только на качество, но и не дают возможности произвести запланированный объем продукции, и, как следствие, получить необходимую прибыль.

Республика Молдова, в частности АТО «Гагаузия», находится в зоне рискованного земледелия. Сложные погодные условия, такие как жара и продолжительные периоды отсутствия осадков часто приводят к потерям урожая сельскохозяйственных культур. Более того, специалисты, оценивая современную тенденцию изменения климата, приходят к выводу о наступающем потеплении. Проблемы опустынивания в таких условиях кажутся ныне не праздными.

Наряду с засухами в республике наблюдаются также: град, который выпадает в степной зоне в связи с близостью к Черному морю; заморозки – в период весны, в основном с 10 апреля по 1 мая; наледи – в основном в период с ноября по декабрь и с февраля по март [4, с.35-45].

Юг республики подвергается неблагоприятным природным воздействием в среднем два года из пяти. В результате чего могут полностью погибнуть посевы гороха, кукурузы на зерно, озимых культур или настолько снизить урожайность, когда их использование по назначению становится нецелесообразным.

Прямая зависимость сельского хозяйства от климатических условий обуславливает необходимость создания, если это возможно, натуральных и денежных страховых и резервных фондов на случай форс-мажорных обстоятельств. Сельхозпредприятия должны, в первую очередь, сами предохранять себя от возможных рисков и повышать устойчивость своего хозяйствования. Это особенно актуально в условиях неустойчивости рыночных цен и недостаточного развития инфраструктуры производства. При этом, если экономические процессы поддаются управлению с помощью законодательных и нормативных актов и других мероприятий, то на природные условия, человек прямо оказывать влияние не в силах. Таким образом, проблема устойчивости сельского хозяйства должна решаться, прежде всего, в приложении к природным условиям.

Учитывая определяющее значение эффективности использования земли в сельском хозяйстве как главного средства производства, рассмотрим динамику урожайности зерновых культур в Республике Молдова за 1995-2012 годы и выявим уровень их устойчивости. Для этого определим тенденцию изменения показателей за указанные годы (рис. 3.27).

Как видно из рисунка, выравненное значение урожайности зерновых культур описывается уравнением:

$$y = -0,2752x + 26,798$$

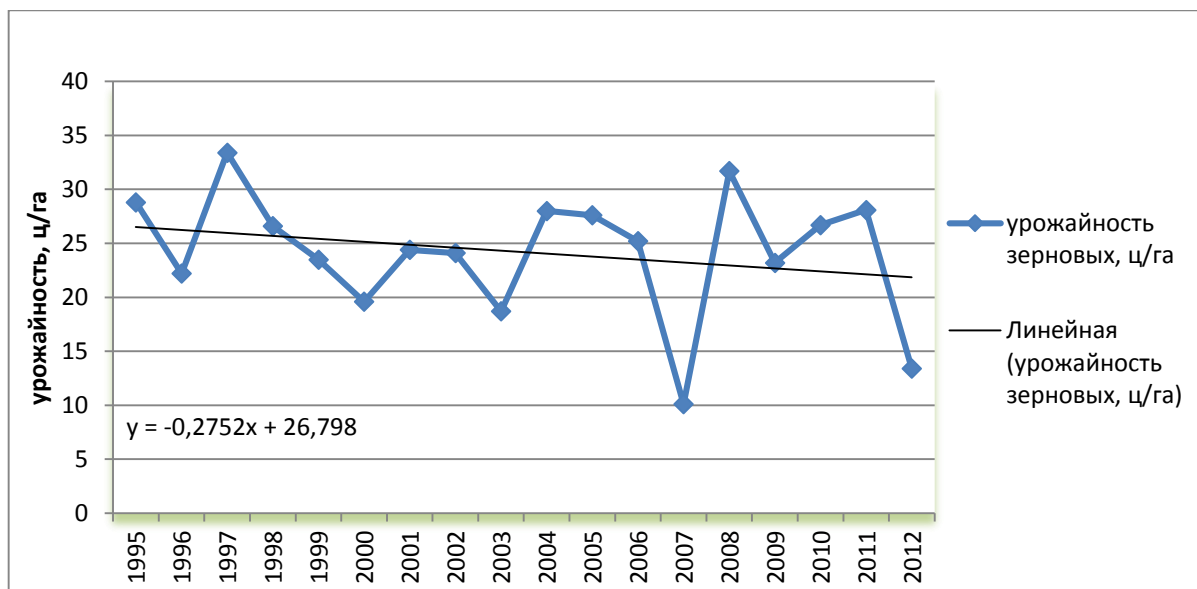


Рис. 3.27. Динамика урожайности зерновых культур в Республике Молдова за 1995-2012 гг. [Источник: Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2013]

Используя данное уравнение, составим таблицу фактических показателей урожайности зерновых культур и их отклонения от тренда (табл. 3.19). Кроме того, представим на графике для наглядности тенденцию изменения урожайности и ее критический уровень (рис. 3.28).

Таблица 3.19

Показатели урожайности зерновых и зернобобовых культур в Республике Молдова за 1995-2012г.г.

Год	Урожайность, ц/га		
	Фактическая	по тренду	отклонение от тренда, %
1995	28,8	27,1	6,4
1996	22,2	26,2	-15,4
1997	33,4	26,0	28,6
1998	26,6	25,7	3,5
1999	23,5	25,4	-7,6
2000	19,6	25,1	-22,1
2001	24,4	24,9	-1,9
2002	24,1	24,6	-2,0
2003	18,7	24,3	-23,1
2004	28	24,0	16,4
2005	27,6	23,8	16,1
2006	25,2	23,5	7,3
2007	10,1	23,2	-56,5
2008	31,7	22,9	38,2
2009	23,2	22,7	2,3
2010	26,7	22,4	19,2
2011	28,1	22,1	27,0
2012	13,4	21,8	-38,7
средняя	23,8	24,2	-1,7

Источник: Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2013.

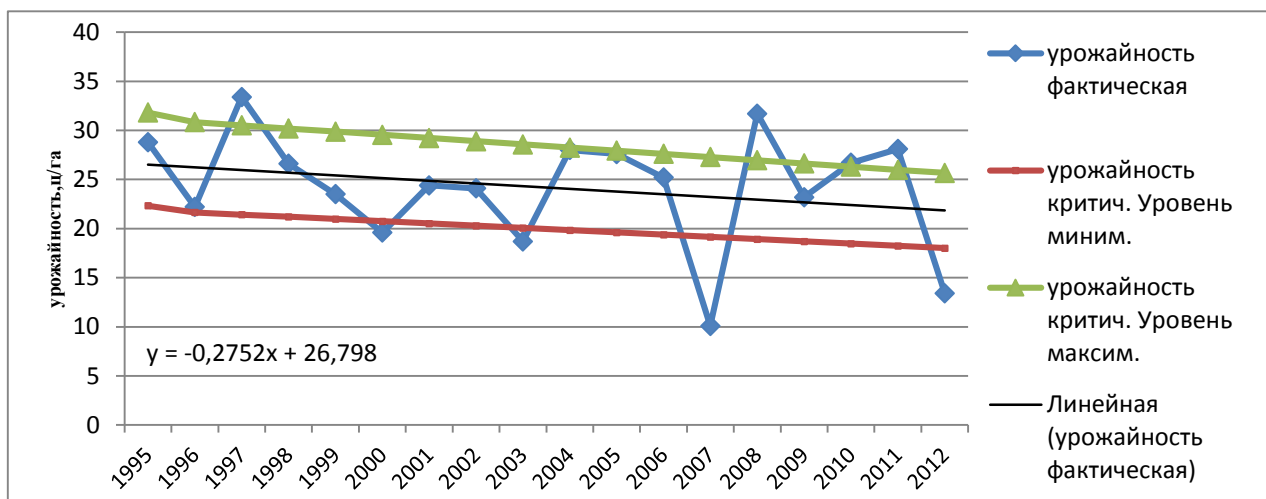


Рис. 3.28. Показатели размаха урожайности зерновых культур в РМ за 1995-2012 гг. [Источник: Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2013]

Разделим устойчивость урожайности сельскохозяйственных культур на 3 уровня [10, с.116-117]:

- относительная устойчивость не превышает 7,5% от среднегодовых показателей (т.е. от уровня тренда);
- неустойчивая – от 7,5 до 17,5%;
- критическая устойчивость – более 17,5%.

Данные таблицы 3.19 и рисунка 3.28 показывают, что относительная устойчивость наблюдалась 4 года или 22,2%, неустойчивая – 4 года или 22,2% и критическая минимальная – 5 лет (1996, 2000, 2003, 2007 и 2012 гг.) или 27,8%. Как видим, более чем каждый четвертый год урожайность была ниже критического уровня. Указанные колебания урожайности являются основной причиной низкой стабильности производства продукции основных культур в стране. Так, за период исследования валовые сборы озимой пшеницы подверглись отрицательной динамике, согласно уравнению тренда ежегодное сокращение составило 19,5 тыс.т. При этом среднегодовое производство составило 835,6 тыс.т, среднегодовое отклонение 314,3 тыс.т., коэффициент вариации 37,6% (рис. 3.29).

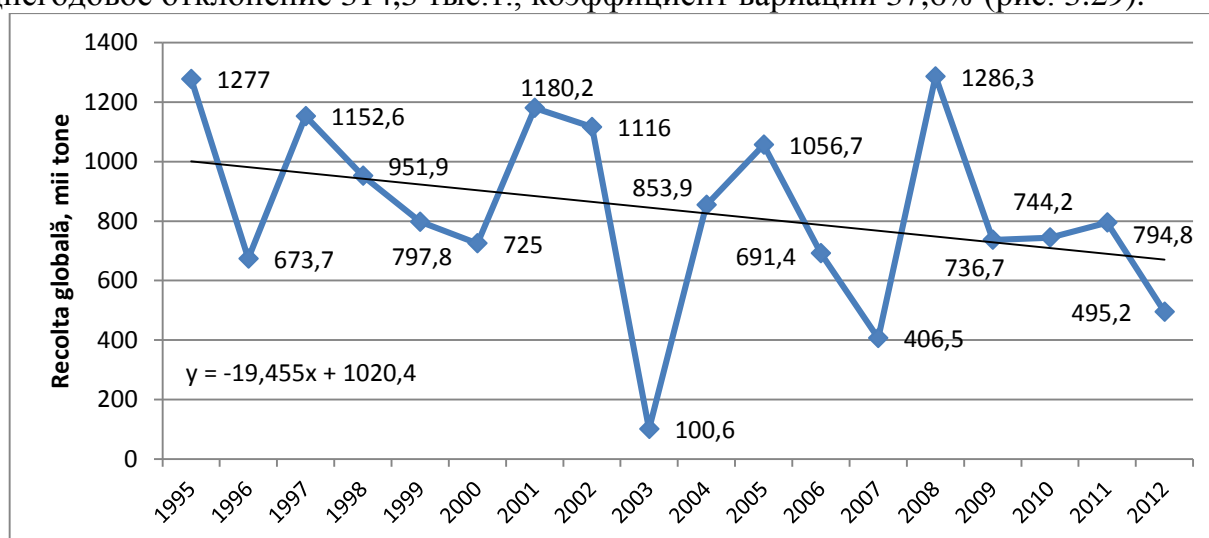


Рис. 3.29. Динамика производства озимой пшеницы в Республике Молдова за 1995-2012 гг. [Источник: Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2013]

Валовые сборы кукурузы – основной фуражной культуры – изменялись с 1795 тыс.т в 2004 г. до 363 тыс.т в 2007 г. Среднегодовой показатель составил 1215,1 тыс.т, среднегодовое отклонение 359,1 тыс.т., коэффициент вариации 29,6% (рис. 3.30).

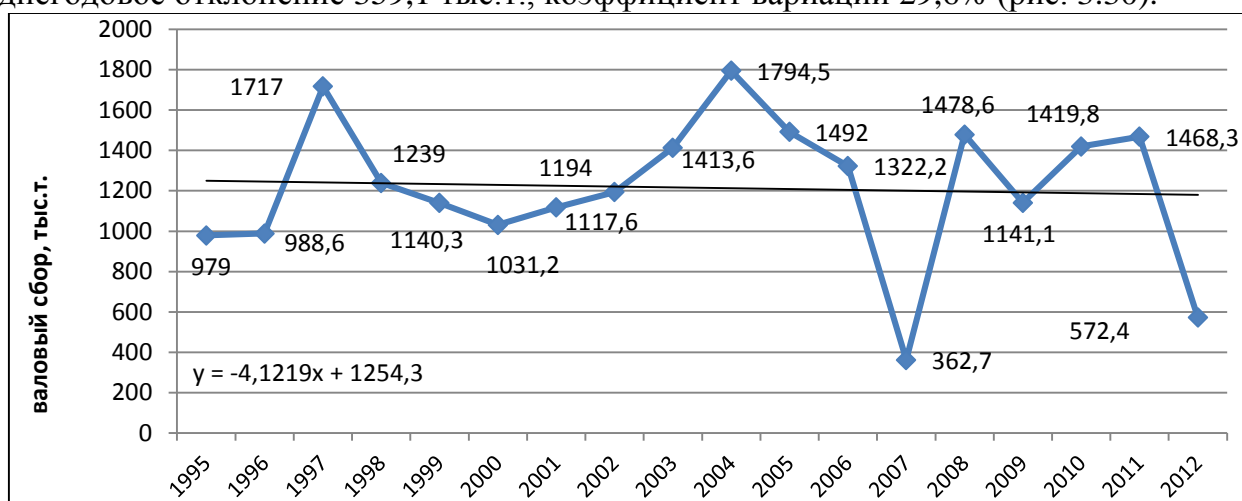


Рис. 3.30. Динамика производства кукурузы в Республике Молдова за 1995-2012 гг. [Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2013]

В результате исследования выявлено, что лишь производство подсолнечника подверглось положительной динамике, увеличиваясь ежегодно на 7,5 тыс.т. Среднегодовой показатель достиг 300,4 тыс.т, среднегодовое отклонение 75,7 тыс.т, коэффициент вариации 25,2% (рис. 3.31).

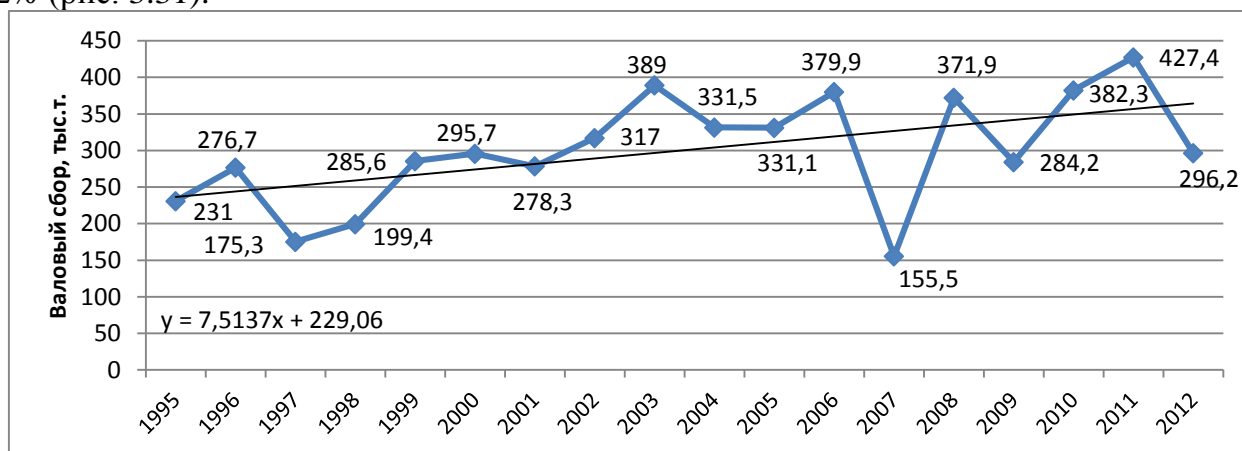


Рис. 3.31. Динамика производства подсолнечника в Республике Молдова за 1995-2012 гг. [Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2013]

Согласно статистическим данным валовая продукция животноводства (в сопоставимых ценах) в среднем за 2009-2012 гг. достигла в хозяйствах всех категорий почти 1/3 всей продукции сельского хозяйства.

Таблица 3.20

Производство основных видов продукции животноводства в Республике Молдова

Год	Реализация на убой скота и птицы, тыс.т	Молоко, тыс. т	Яйца, млн.шт.	Шерсть, т
1995	119	761	477	2895
1996	166	682	526	2808
1997	161	617	512	2711
1998	145	610	539	2433
1999	147	589	555	2278
2000	123	574	575	2066
2001	115	579	618	2074
2002	120	604	671	2072
2003	118	593	620	2057
2004	119	628	668	2028
2005	121	659	762	2079
2006	134	627	765	2170
2007	149	604	704	2146
2008	108	543	563	2021
2009	124	575	640	1996
2010	150	591	718	2067
2011	159	560	705	2043
2012	156	525	622	1843
среднее значение	135,2	606,7	624,4	2210,4
стандартное отклонение	18,7	54,1	86,4	300,4
коэффициент вариации, %	13,8	8,9	13,8	13,6

Источник: Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2013.

Как показывают данные таблицы, наблюдается относительная устойчивость производства животноводческой продукции. Так, за период исследования наибольшей устойчивостью отличается производство молока при коэффициенте вариации 8,9%. Колебания же производства мяса, яиц и шерсти не превышали 13,6-13,8%.

Рассматривая далее устойчивость производства продукции животноводства по категориям хозяйств за период 2007-2012гг. отметим, что в хозяйствах населения наблюдается более высокая стабильность объемов производства (табл. 3.30).

Несомненный интерес представляют данные продуктивности скота и птицы в отрасли (табл. 3.31). Важно подчеркнуть, что среднегодовой удой молока на одну корову за период 1995-2012гг. имел тенденцию возрастания. Если в 1995г. продуктивность коров составила 1948 кг, то к концу периода – уже 3257 кг или почти в 1,7 раза больше. В среднем за год рост составил 82 кг (рис. 2.6). За указанные годы среднесуточный привес КРС возрос более чем в 1,6 раза (в среднем за год прирост составил 11,4 г, что видно на рис.2.7), свиней – почти в 2,3 раза (в соответствии с рис.2.8 в среднем за год увеличивался на 10,6 г), а вот среднегодовой настриг шерсти с одной овцы и среднегодовая яйценоскость курицы – несушки несколько снизились.

Таблица 3.30

Производство основных видов продукции животноводства по категориям хозяйств в Республики Молдова за 2007-2012г.г.

Год	Категории хозяйств*	Реализация на убой скота и птицы, тыс.тон	Молоко, тыс.тонн	Яйца, млн. шт.	Шерсть, тонн
1	2	3	4	5	6
2007	СП	19	19	238	64
	К (Ф)Х	1	0,5	1	1
	ХН	129	585	465	2081
2008	СП	24	16	207	53
	К (Ф)Х	1	0,5	0,1	1
	ХН	83	527	356	1967
2009	СП	29	15	247	45
	К (Ф)Х	2	1	1	1

1	2	3	4	5	6
2010	ХН	93	559	392	1950
	СП	37	14	275	40
	К (Ф)Х	2	1	1	2
2011	ХН	111	576	442	2025
	СП	42	14	241	30
	К (Ф)Х	2	1	1	3
2012	ХН	115	545	463	2010
	СП	42	15	241	27
	К (Ф)Х	2	1	1	1
среднее значение	ХН	112	509	380	1815
	СП	32,2	15,5	241,5	43,2
	К (Ф)Х	1,7	0,8	0,9	1,5
	ХН	107,2	550,2	416,3	1974,7
стандартное отклонение	СП	15,0	6,1	93,4	20,7
	К (Ф)Х	0,8	0,4	0,5	1,0
	ХН	43,2	209,6	163,0	750,9
	СП	46,7	39,4	38,7	48,0
коэффициент вариации, %	К (Ф)Х	47,2	47,2	54,6	63,4
	ХН	40,3	38,1	39,1	38,0
	СП	23	2	68	37
размах вариации	К (Ф)Х	1	0,5	0,9	2
	ХН	46	76	224	266

Источник: Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2013.

* СП – сельскохозяйственные предприятия
К(Ф)Х – крестьянские (фермерские) хозяйства
ХН – хозяйства населения

Таблица 3.31

Продуктивность скота и птицы в хозяйствах всех категорий Республики Молдова

Год	Среднегодовой удой молока на одну корову, кг	Среднесуточный привес КРС, г	Среднесуточный привес свиней, г	Среднегодовой настриг шерсти с одной овцы, кг	Среднегодовая яйценоскость курицы-несушки, шт.
1995	1948,3	223	148	2,0	186,7
1996	2015,0	203	171	2,0	204,3
1997	1735,7	181	189	2,0	206,0
1998	2102,7	230	222	2,0	203,3
1999	2139,7	192	117	2,2	195,3
2000	2252,0	217	107	2,0	172,7
2001	2580,7	260	134	2,2	174,0
2002	2853,0	287	147	2,0	172,0
2003	2592,7	262	136	1,7	152,0
2004	2648,0	275	166	1,9	188,0
2005	3292,3	321	187	2,0	196,0
2006	3072,0	323	200	1,9	205,7
2007	2788,0	297	218	1,7	201,7
2008	2701,0	325	268	1,6	203,0
2009	2982,7	378	311	1,7	194,0
2010	2912,3	345	317	1,7	194,0
2011	3257,0	366	339	1,8	177,7
2012	3380,0	1,3	177,0
среднее значение	2580,8	275,6	198,6	1,9	189,8
стандартное отклонение	472,9	61,6	71,8	0,2	15,4
коэффициент вариации, %	18,3	22,4	36,2	9,4	8,1
размах вариации	1644,3	197	232	0,6	54,0

Источник: Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2013.

Стоимость произведенной продукции сельскохозяйственными организациями автономии составила за последние годы 317,96 млн. лей, в том числе продукция растениеводстве – 295,16 млн. лей или 92,8%. В связи с доминирующей долей продукции растениеводства, целесообразно рассмотреть и оценить сложившуюся стабильность производства зерна, подсолнечника и винограда – ведущих культур.

Производство зерна и других культур не только один из видов бизнеса на селе, это ключевой социально-экономический показатель, определяющий в конечном счете благополучие и достаток, в определенной мере уровень жизни населения. Вот почему очень важно провести анализ состояния производства указанных культур в АТО «Гагаузия» и выявить уровень его устойчивости. Отметим, что отношение к производству указанных культур в автономии заслуживает большего внимания хотя бы потому, что площади их возделывания занимают ежегодно более 73,2 тыс.га гектаров или $\frac{3}{4}$ земли в обработке. Вот почему эффективность сельского хозяйства в регионе во многом определяется экономическими показателями производства и реализации зерна, подсолнечника и винограда. Другими словами, эффективность возделывания данных культур является индикатором рентабельности отрасли в целом.

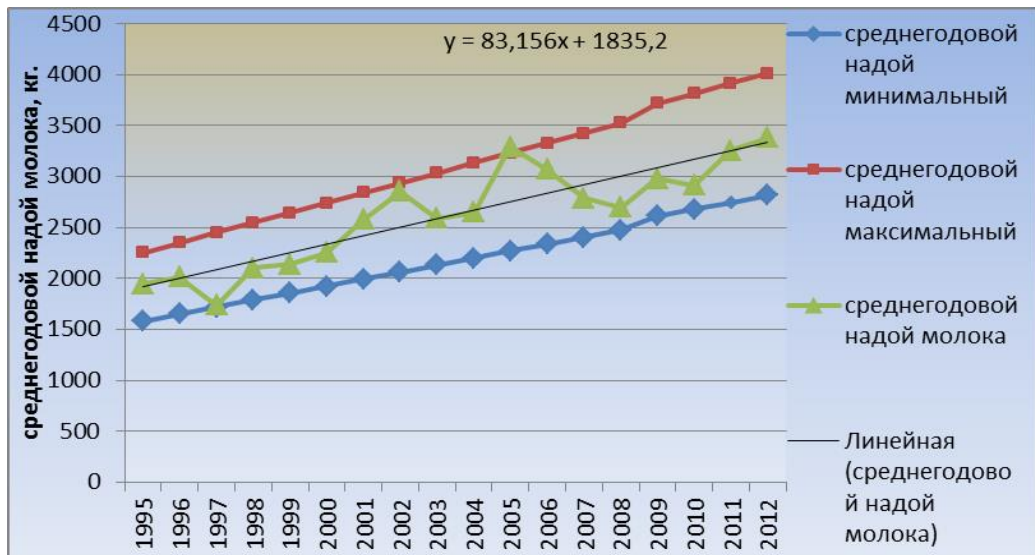


Рис. 3.32. Среднегодовой надой молока на одну корову в хозяйствах всех категорий Республики Молдова за 1995-2012 гг. [Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2013]



Рис.3.33. Среднесуточный привес КРС в хозяйствах всех категорий Республики Молдова за 1995-2011 гг. [Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2012]

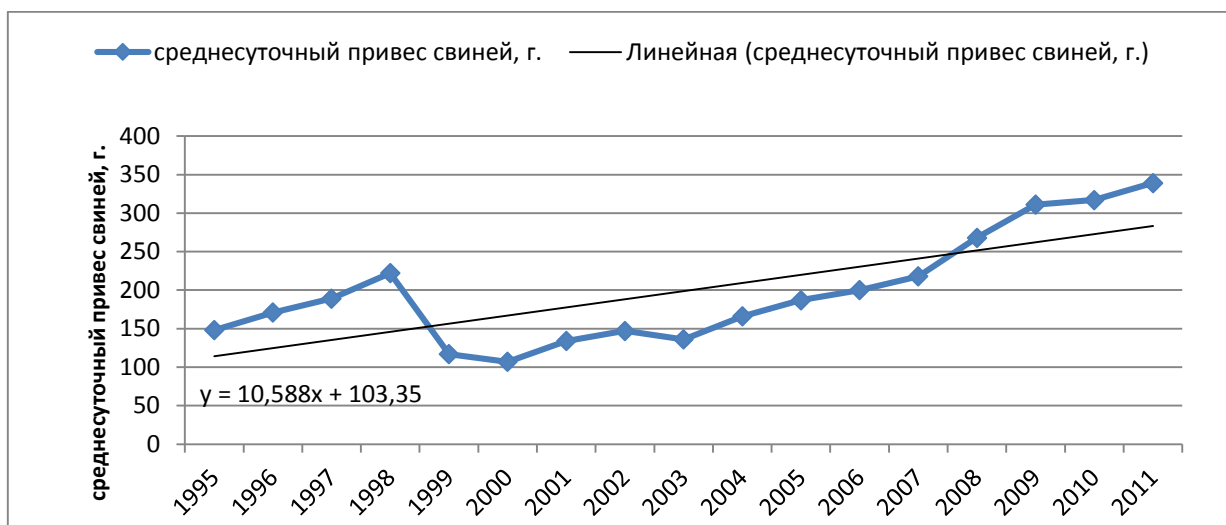


Рис. 3.34. Среднесуточный привес свиней в хозяйствах всех категорий Республики Молдова за 1995-2011 гг. [Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2012]

Проведем анализ стабильности производства зерна в АТО «Гагаузия», как одного из ключевых показателей экономической устойчивости сельскохозяйственных предприятий. Рассмотрим динамику урожайности зерновых и зернобобовых культур за 1995-2012 годы и выявим уровень их устойчивости (табл. 3.32). Для этого определим тенденцию изменения показателей за указанные 18 лет (рис. 3.35).

Таблица 3.32

Показатели урожайности зерновых и зернобобовых культур в АТО Гагаузия за 1995-2012гг. (во всех категориях хозяйств)

Год	Урожайность, ц/га		Отклонение фактической урожайности от средней по тренду	
	фактическая	средняя по тренду	абсолютное, ц/га	темп прироста, (%)
1995	22,8	25,1	-2,3	-9,1
1996	18,8	24,7	-5,9	-23,8
1997	33,2	24,3	8,9	36,9
1998	24,3	23,8	0,5	2,0
1999	25,0	23,4	1,6	6,8
2000	17,2	23,0	-5,8	-25,2
2001	29,7	22,6	7,1	31,6
2002	18,8	22,1	-3,3	-15,1
2003	11,4	21,7	-10,3	-47,5
2004	29,9	21,3	8,6	40,3
2005	23,2	20,9	2,3	11,1
2006	21,3	20,5	0,8	4,1
2007	11,6	20,0	-8,4	-42,1
2008	30,5	19,6	10,9	55,4
2009	15,9	19,2	-3,3	-17,2
2010	19,9	18,8	1,1	6,0
2011	23,8	18,4	5,4	29,6
2012	10,0	17,9	-7,9	-44,3
в среднем	21,1	21,5	-0,4	-1,9

Источник: Разработано автором по данным управления сельского хозяйства АТО «Гагаузия».

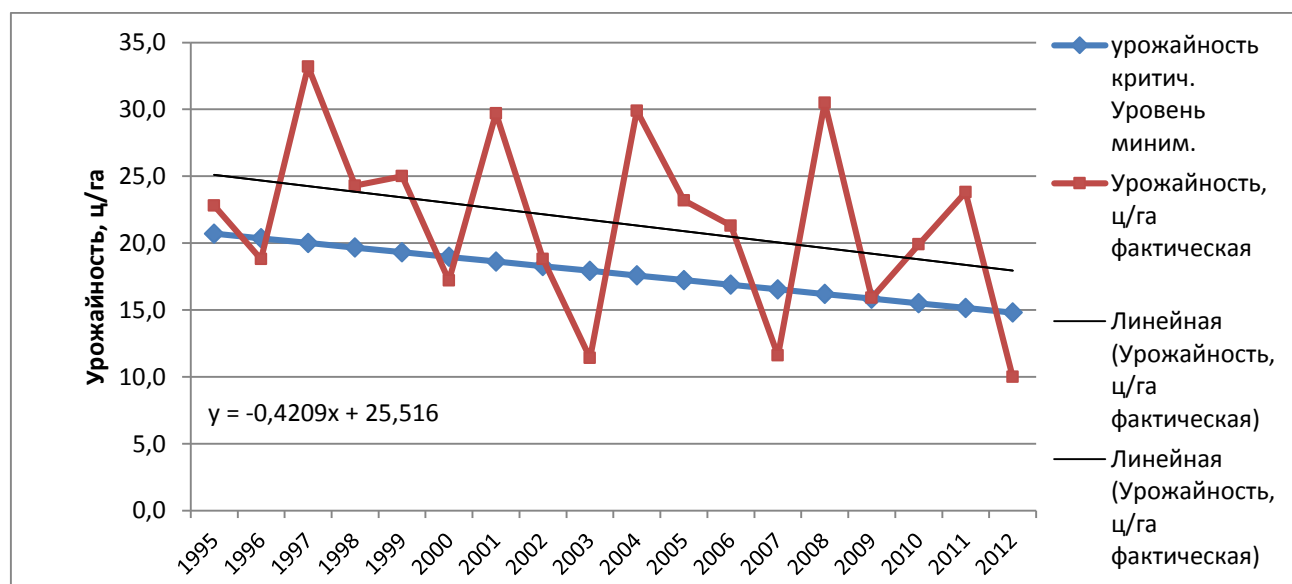


Рис. 3.35. Динамика урожайности зерновых и зернобобовых культур в АТО «Гагаузия» за 1995-2012 гг. [Источник: Разработано автором по данным управления сельского хозяйства АТО «Гагаузия»]

Таблица 3.33

Показатели урожайности пшеницы в АТО «Гагаузия» за 1995-2012 гг.
(во всех категориях хозяйств)

Год	Урожайность, ц/га		Отклонение фактической урожайности от средней по тренду	
	фактическая	средняя по тренду	абсолютное, ц/га	темп прироста, (%)
1995	29,9	30,6	-0,7	-2,3
1996	23,1	29,9	-6,8	-22,8
1997	34,7	29,3	5,4	18,6
1998	30,8	28,6	2,2	7,8
1999	30,5	27,9	2,6	9,3
2000	24,4	27,2	-2,8	-10,4
2001	37,0	26,5	10,5	39,4
2002	22,9	25,9	-3,0	-11,5
2003	5,7	25,2	-19,5	-77,4
2004	33,7	24,5	9,2	37,4
2005	24,7	23,8	0,9	3,6
2006	26,0	23,2	2,8	12,2
2007	15,0	22,5	-7,5	-33,3
2008	33,9	21,8	12,1	55,3
2009	15,8	21,1	-5,3	-25,3
2010	20,5	20,5	0,0	0,1
2011	27,2	19,8	7,4	37,4
2012	11,7	19,1	-7,4	-38,8
в среднем	24,3	24,9	-0,6	-2,3

Источник: Рассчитано автором по данным управления сельского хозяйства АТО «Гагаузия».



Рис. 3.36. Динамика урожайности пшеницы в АТО «Гагаузия» за 1995-2012 гг.
[Источник: Разработано автором по данным управления сельского хозяйства АТО «Гагаузия»]

Таблица 3.34

Показатели урожайности кукурузы по АТО «Гагаузия» за 1995-2012 гг.
(во всех категориях хозяйств)

Год	Урожайность, ц/га		Отклонение фактической урожайности от средней по тренду	
	фактическая	средняя по тренду	абсолютное, ц/га	темп прироста, (%)
1995	11,8	18,1	-6,3	-35,0
1996	12,0	18,1	-6,1	-33,7
1997	38,1	18,1	20,0	110,9
1998	15,2	18,0	-2,8	-15,7
1999	21,8	18,0	3,8	21,2
2000	8,7	17,9	-9,2	-51,5
2001	15,8	17,9	-2,1	-11,8
2002	10,5	17,9	-7,4	-41,2
2003	17,1	17,8	-0,7	-4,1
2004	29,4	17,8	11,6	65,2
2005	26,0	17,8	8,2	46,5
2006	14,0	17,7	-3,7	-21,0
2007	4,2	17,7	-13,5	-76,2
2008	23,3	17,6	5,7	32,1
2009	19,3	17,6	1,7	9,7
2010	25,7	17,6	8,1	46,4
2011	22,1	17,5	4,6	26,2
2012	5,6	17,5	-11,9	-68,0
в среднем	17,5	17,8	-0,3	-1,7

Источник: Рассчитано автором по данным управления сельского хозяйства АТО «Гагаузия».



Рис. 3.37. Динамика урожайности кукурузы в АТО «Гагаузия» за 1995-2012 гг.

[Источник: Разработано автором по данным управления сельского хозяйства АТО «Гагаузия»]

Показатели урожайности подсолнечника по АТО «Гагаузия» за 1995-2012г.г. (во всех категориях хозяйств)

Год	Урожайность, ц/га		Отклонение фактической урожайности от средней по тренду	
	фактическая	средняя по тренду	абсолютное, ц/га	темп прироста, (%)
1995	9,3	11,3	-2,0	-17,9
1996	9,9	11,4	-1,5	-12,9
1997	14,8	11,4	3,4	29,8
1998	12,2	11,4	0,8	6,7
1999	13,5	11,5	2,0	17,7
2000	10,8	11,5	-0,7	-6,1
2001	13,1	11,5	1,6	13,5
2002	11,0	11,6	-0,6	-5,0
2003	9,7	11,6	-1,9	-16,5
2004	10,8	11,7	-0,9	-7,3
2005	11,7	11,7	0,0	0,1
2006	12,8	11,7	1,1	9,2
2007	4,0	11,8	-7,8	-66,0
2008	15,6	11,8	3,8	32,3
2009	10,9	11,8	-0,9	-7,9
2010	15,5	11,9	3,6	30,6
2011	15,5	11,9	3,6	30,2
2012	8,3	11,9	-3,6	-30,5
в среднем	11,3	11,6	-0,3	-2,9

Источник: Рассчитано автором по данным управления сельского хозяйства АТО «Гагаузия».



Рис. 3.38. Динамика урожайности подсолнечника в АТО «Гагаузия» за 1995-2012гг.

[Источник: Разработано автором по данным управления сельского хозяйства АТО «Гагаузия»]

Как видно из рисунков 2.9-2.12, выровненное значение урожайности описывается уравнениями:

зерновых культур $y = -0,4209x + 25,516$

озимой пшеницы $y = -0,6752x + 31,276$

кукурузы $y = -0,0325x + 15,003$

подсолнечника $y = 0,0359 + 11,292$

Изучая динамику урожайности зерновых культур в автономии за период 1995-2012 гг., можно сделать вывод, что не высокий выход зерна с одного гектара посевов имел тенденцию к снижению. В среднем за год согласно, указанных уравнений урожайность «падала» со скоростью 0,42 ц/га и достигла в среднегодовом исчислении к концу периода 17,9 ц/га. Еще более заметное среднегодовое снижение урожайности было допущено на посевах озимой пшеницы. Также по кукурузе было отмечено снижение продуктивности полей. К 2012 г. в среднегодовом исчислении выход зерна с гектара посевов озимой пшеницы и кукурузы достиг соответственно 19,1 и 14,4 ц/га. Лишь по подсолнечнику наметилась тенденция роста продуктивности полей за указанные годы «со скоростью» 0,04 ц/га в среднем за год и к концу изучаемого периода достигла 11,9ц/га в среднегодовом исчислении. Однако, следует отметить, что достигнутое приращение не позволило выйти на предреформенный уровень урожайности ведущей маслиничной культуры.

На графике для наглядности представлены также тенденции изменения критического (минимального) уровня урожайности. Данные рисунков показывают, что урожайность зерновых культур была ниже критического (минимального) уровня 6 лет (1996, 2000, 2003, 2007, 2009 и 2012 гг.) или 33,3%, т.е. каждые 3 года из 9, озимой пшеницы – 5 лет или 27,8%, т.е. примерно два года из семи, кукурузы – 7 лет или 38,8%, т.е. почти два года из пяти, подсолнечника – 3 года или 16,7%, т.е. один год из шести.

Таким образом, подсолнечник не только обладает высокой рентабельностью производства и реализации, но и является в условиях рискованного земледелия автономии наиболее устойчивой культурой.

Сравнительные показатели устойчивости основных сельскохозяйственных культур в Республике Молдова и АТО «Гагаузия» в среднем за 2001-2012 годы представлены в таблице 3.36.

Таблица 3.36

Показатели устойчивости основных сельскохозяйственных культур в Республике Молдова и АТО «Гагаузия» в среднем за 2001-2012 годы

Наименование культур	Среднегодовая урожайность, ц/га		Размах вариации, ц/га		Средне-квадратическое отклонение, ц/га		Коэффициент вариации, %	
	АТО	РМ	АТО	РМ	АТО	РМ	АТО	РМ
Пшеница	22,8	22	28,2	26,2	9,6	7,3	41,9	33,3
Кукуруза	17,8	26,7	25,2	22,6	8,1	8,4	45,6	31,4
Подсолнечник	11,6	12,5	11,6	9,6	3,4	2,6	29	20,7
Виноград	32,4	41,2	28,8	17,6	8,7	6,1	26,8	14,8

Источник: Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2013 и Управления сельского хозяйства АТО «Гагаузия».

В результате проведенного анализа, выявлено, что урожайность основных культур в автономии ниже, чем показатели в целом по республике, за исключением урожайности пшеницы, которая превышает среднегодовой показатель по стране на 0,8 ц/га. Аналогичная ситуация сложилась и с показателями устойчивости, т.е. устойчивость ведущих культур автономии ниже в сравнении с показателями устойчивости в целом по стране.

Одним из ведущих показателей эффективности производства предприятия является коэффициент окупаемости затрат, отражающий выход реализованной продукции в расчете на 1 лей себестоимости (табл. 3.37). Данный коэффициент целесообразно использовать при анализе эффективности в динамике, т.к. он не требует корректировки стоимостных показателей с учетом инфляции. С этой целью проведем анализ десяти сельскохозяйственных предприятий автономии за 2006-2012гг., которые в течение всех семи лет осуществляли хозяйственную деятельность в Чадыр-Лунгском районе. Проведенные исследование показали, что размах вариации составил 0,42 пунктов (от 0,89

до 1,31) при этом наивысшее значение показателя окупаемости затрат в среднем за период 2006-2012гг. было достигнуто на предприятиях ООО "Бияз Керез" и ООО "Генишлик" 1,31 и 1,29 соответственно. В свою очередь СПК "Агроказаяк" и СПК "Баурчи Агро" за период исследования не окупил вложенный объем затрат (коэффициент окупаемости затрат <1).

Таблица 3.37

Показатели окупаемости затрат предприятий Чадыр-Лунгского района за 2006-2012гг.

Год	СПК "Агроказаяк"	ООО "Дуан Тарла"	Колхоз "Победа"	ООО "Кумнук Агро"	СПК "Даалар Дюзю"	СПК "Баурчи Агро"	ООО "Агродива+В"	СПК "Еркенжи"	ООО "Генишлик"	ООО "Бияз Керез"
2006	1,007	0,881	1,068	0,813	1,074	0,813	1,01	0,941	1,27	1,19
2007	1,007	0,681	1,107	1,033	1,327	0,813	1,47	1,066	0,97	1,36
2008	1,139	1,498	1,13	1,193	1,174	0,874	1,55	1,05	1,39	1,73
2009	0,578	0,595	0,998	0,852	0,762	0,728	1,11	0,698	1,25	0,83
2010	0,883	1,153	1,3	1,574	1,445	1,319	1,53	1,347	1,46	1,62
2011	1,036	1,231	1,306	1,665	1,329	1,227	1,39	1,393	1,77	1,06
2012	0,688	0,97	1,286	1,386	1,379	1,227	1,17	0,678	0,72	1,92
В среднем	0,89	1,013	1,049	1,2	1,206	0,95	1,22	1,02	1,29	1,31
Стандартное отклонение	0,203	0,318	0,125	0,339	0,235	0,247	0,220	0,282	0,338	0,389
Коэффициент вариации %	22,8	31,4	12,0	28,2	19,5	25,9	18,0	27,6	26,2	29,8

Источник: Разработано автором по данным Управления сельского хозяйства АТО «Гагаузия».

Как показывают данные таблицы, наивысший уровень устойчивости (коэффициент вариации 12%) был достигнут в колхозе "Победа" при значении показателя окупаемости затрат 1,049. Одним из факторов обеспечения устойчивости является диверсификация производства: помимо растениеводства предприятие активно развивает отрасль животноводства.

Наибольшее отклонение от среднего значения коэффициента вариации наблюдается у предприятия ООО "Дуан Тарла" (7,3 процентных пунктов). Таким образом, данное предприятие характеризуется наименьшей устойчивостью (таблица 3.38).

Таблица 3.38

Отклонение показателей коэффициента вариации окупаемости затрат от среднего значения

Наименование предприятий	Коэффициент вариации, %	Среднее значение, %	Отклонение, п.п.
Колхоз "Победа"	12	24,1	-12,1
ООО "Агродива +В"	18	24,1	-6,1
СПК "Даалар Дюзю"	19,5	24,1	-4,6
СПК "Агроказаяк"	22,8	24,1	-1,3
СПК "Баурчи Агро"	25,9	24,1	1,8
ООО "Генишлик"	26,2	24,1	2,1
СПК "Еркенжи"	27,6	24,1	3,5
ООО "Кумнук Агро"	28,2	24,1	4,1
ООО "Бияз Керез"	29,8	24,1	5,7
ООО "Дуан Тарла"	31,4	24,1	7,3

Источник: Разработано автором по данным таблицы 3.37.

Изучая динамику коэффициента окупаемости затрат (рис. 3.39), предприятий Чадыр-Лунгского района в целом за 2006-2012гг., можно сделать вывод, что рассматриваемый показатель имел тенденцию к росту. В среднем за год согласно, указанного уравнения тренда коэффициент возрастал «со скоростью» 0,04 и достиг к концу периода 1,28.

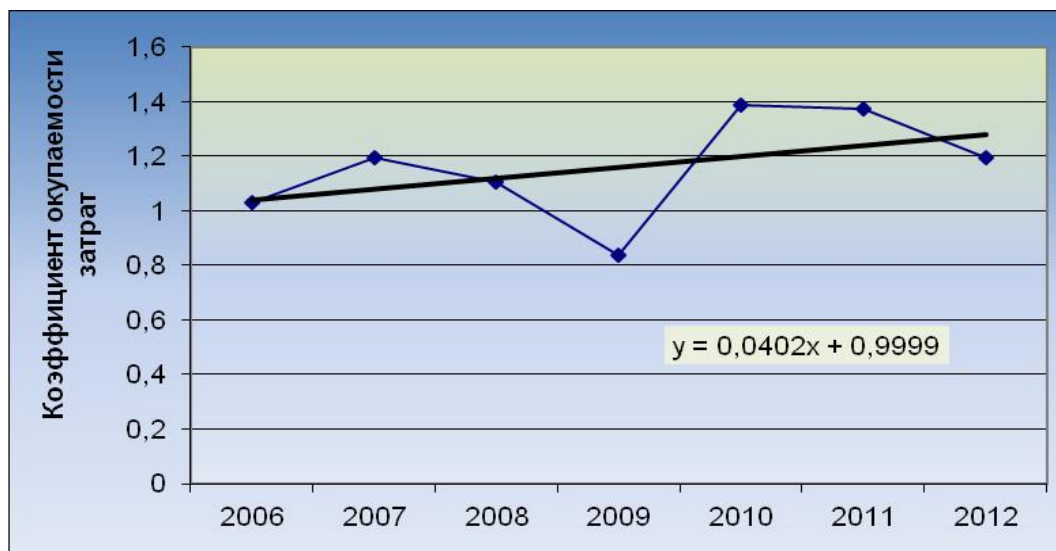


Рис. 3.39. Динамика коэффициента окупаемости затрат предприятий Чадыр-Лунгского района в целом за 2006-2012 гг. [Источник: Разработано автором по данным управления сельского хозяйства АТО «Гагаузия»]

При этом, как показали исследования, проведенное по всем районом и в целом по АТО Гагаузии, наивысшее значение показателя было достигнуто предприятиями Комратского района в размере 1,316.

Земля как природный ресурс является основным средством производства в сельском хозяйстве и пространственным базисом для размещения и развития других отраслей. Переход на рыночные отношения выявил слабые стороны и ошибки использования земли в сельском хозяйстве.

Значимость сельского хозяйства в Молдове связана с ее природными условиями и плодородными землями. Богатый чернозем составляет более 80% сельскохозяйственных земель. Прежде чем приступать к оценке уровня экономической устойчивости основных видов растениеводческой продукции, следует кратко охарактеризовать современное состояние земельных ресурсов Республики Молдова [16, с.112-113].

Более половины сельскохозяйственных угодий (57%) расположены на склонах, из которых 2/3 пологие с уклоном от 2 до 6°. А как известно покатые и крутые склоны подвергаются водной эрозией.

По научно-обоснованным рекомендациям к активной сельскохозяйственной обработке следует привлекать не более трети территории, а 1/3 должна оставаться в природном состоянии. Этим обеспечивается экономическое равновесие в природе. В большинстве экономически развитых стран с интенсивным аграрным производством этого принципа, как правило, придерживаются. В Республике Молдова земли сельскохозяйственного назначения занимают почти 3/4 всей территории страны. Показатель распаханности территории республики составляет 63,6%, что является одним из самых высоких в мире. Практика высокой распаханности молдавских степей нерационально ни с экологической, ни с экономической точек зрения. При этом нарушается водный и термический режим территории, усиливается действие засухи, водной и ветровой эрозии, снижается продуктивность почв и устойчивость земледелия.

Тем не менее, потенциал молдавских черноземов остается высоким, недостаточно использован и ныне является важным резервом наращивания производства сельскохозяйственной продукции

Агрономическая наука выработала целый ряд приемов, позволяющих в значительной мере снизить урон от неблагоприятных погодных условий. Учитывая высокую вероятность таких нежелательных явлений, как в период вегетации растений, так и в зимний период,

сельские товаропроизводители должны умело пользоваться доступными агроприемами, выбирать наиболее адаптированные к нашим условиям сорта и гибриды сельскохозяйственных культур, строго выдерживать рекомендуемые сроки их посева, соблюдать апробированные структуры сортового состава и т.д. [8, с. 97]

Проведем анализ структуры посевных площадей в хозяйствах всех категорий Республики Молдова за 2009-2013гг. (таблица 3.39).

Исходя из биологического, экологического и экономического обоснования, сложившуюся структуру посевных площадей, очевидно, нельзя назвать рациональной. Так удельный вес зерновых культур в 2013 году составляет 63,2% , что выше научно обоснованной нормы (не более 50%). Излишнее насыщение севооборота зерновыми культурами приводит к ухудшению фитосанитарного состояния посевов, плодородия почв и их утомлению, и, как следствие, снижению устойчивости всего растениеводства.

В ходе анализа выявилась отрицательная тенденция, проявившейся в сокращении удельного веса зернобобовых и кормовых культур. В настоящее время общепризнано, что для поддержания на должном уровне плодородия почв и получения высоких и устойчивых урожаев необходимо доводить удельный вес зернобобовых культур в севообороте до 15-25%. Однако, доля зернобобовых и кормовых культур составляет 1,5% и 4,3 %, соответственно, что крайне не достаточно.

Таблица 3.39

Структура посевных площадей сельскохозяйственных культур в хозяйствах всех категорий Республики Молдова за 2009-2013 гг. (на начало года,%)

Показатели	2009г.	2010г.	2011г.	2012г.	2013г.	В среднем	Отклонение 2013г. к 2009г., п.п.
Посевные площади всего	100	100	100	100	100	100,0	-
Зерновые и зерно-бобовые культуры	65	63	61,8	63,9	64,7	63,7	-0,3
-пшеница	24,1	22,5	20,9	21,5	24,6	22,7	0,5
-ячмень	10,6	9,1	7,1	6,3	6,9	8,0	-3,7
-кукуруза	27,4	28,5	31,5	34,1	31,1	30,5	3,7
-зернобобовые	2,2	2,4	1,9	1,7	1,5	1,9	-0,7
Технические культуры всего	25	26,6	28,5	27,4	26,6	26,8	1,6
-сахарная свекла	1,6	1,8	1,8	2,1	2	1,9	0,4
-подсолнечник	15,5	17,3	19,1	20,4	19,9	18,4	4,4
-соя	3,3	4	4,1	4,1	2,8	3,7	-0,5
-табак	0,2	0,3	0,3	0,2	0,1	0,2	-0,1
Картофель, овощи и бахчевые культуры	5,2	5,3	5	4,4	4,4	4,9	-0,8
Кормовые культуры	4,8	5,1	4,7	4,3	4,3	4,6	-0,5

Источник: Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2013.

Доля подсолнечника, практически на протяжении всего периода исследования, увеличивается, достигая почти 20%. Для признания структуры сельскохозяйственных угодий рациональной, при прочих равных условиях, удельный вес данной культуры не должен превышать 16%. Поскольку подсолнечник относится к той категории культур, которые существенно истощают земельный ресурс, с этой точки зрения, рост удельного веса данного показателя в динамике расценивается отрицательно.

Удельный вес пропашных культур, для нормального роста и развития которых необходимы большие площади питания (междурядья 45-90 см), составляет в республике

около 70%. Такая высокая доля пропашных культур способствует ветровой эрозии почв, снижению плодородия и как следствие падению устойчивости производства.

Выясним далее насколько полно используются потенциальные возможности земельных ресурсов страны и в том числе в АТО «Гагаузия» (табл. 3.40). Выделим при этом площади, занятые зерновыми культурами и подсолнечником, так как их площадь в 2012 г. занимала 51,1 тыс.га или более 4/5 посевов. Среди зерновых культур преобладают посеы пшеницы и кукурузы – 84,7% посевной площади.

Показатели потенциальной урожайности сельскохозяйственных культур заимствованы из монографии профессора Д.М.Пармакли «Экономический потенциал земли в сельском хозяйстве» [6, с.144-145]:

- озимой пшеницы 48,0 ц/га;
- кукурузы 66,0 ц/га;
- подсолнечника 25,8 ц/га;
- сахарной свеклы 451,0 ц/га;
- винограда 76,7 ц/га.

Таблица 3.40

Научно-обоснованные (потенциальные) и сложившиеся уровни урожайности основных сельскохозяйственных культур в РМ

Наименование культур	Урожайность , ц/га				
	Потенциальная	фактическая в среднем за 2008-2012		фактическая к потенциальному уровню, %	
		РМ	АТО	РМ	АТО
Озимая пшеница	48,0	23,4	21,8	48,8	45,4
Кукуруза	66,0	28,6	19,2	43,3	29,1
Подсолнечник	25,8	14	13,2	54,3	51,2
Сахарная свекла	451,0	262	-	58,1	0,0
Виноград	76,7	42,4	25,4	55,3	33,1

Источник: Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2013 и управления сельского хозяйства АТО «Гагаузия».

Как показывают данные таблицы 3.40, в среднем по республике потенциальная производительность земли используется примерно наполовину. В автономии дела обстоят и того хуже, особенно плохо используются потенциальные возможности земли при производстве кукурузы и винограда – на 29,1% и 33,1% соответственно.

Уровень использования потенциальной продуктивности земли в республике можно выявить также сравнивая достигнутые ранее показатели с данными последних лет. Выберем для этого средние показатели урожайности за 10 предреформенных лет – 1981-1990 гг. с показателями 2003-2012 гг.

В среднегодовом исчислении урожайность основных культур за период 2003-2012 гг. по сравнению с предреформенным периодом была снижена в целом по зерновым культурам почти в 1,4 раза, в том числе пшеницы – чуть более чем 1,4 раза, кукурузы – почти в 1,4 раза. Выход подсолнечника и винограда с одного гектара уменьшился почти в 1,5 раза, овощей – в 1,8 раза, плодов – в 2 раза (табл. 3.41).

Подтверждением высокой продуктивности наших черноземов служат показатели продуктивности земли, достигнутые в конце семидесятых годов. Напомним, что в среднем за три года подряд – с 1978 по 1980 годы – механизаторы Комратского района получали с одного гектара посевов 35,4 ц. зерна, в том числе кукурузы – 52,9ц, что составляет 4/5 от научно- обоснованных норм. Земледельцы автономии достигали научно-обоснованной

урожайности при производстве гороха в 2004г, а урожайность озимой пшеницы в 2001г. приближалась к потенциальному уровню более чем на $\frac{3}{4}$.

Таблица 3.41

Показатели урожайности основных сельскохозяйственных культур во всех категориях хозяйств Республики Молдова в среднем за 1981-1990 и 2003-2012 гг. (ц/га)

Наименование культур	1981-1990 гг.	2003-2012 гг.	Показатели 2003-2012 гг. к уровню 1981-1990 гг. (%)
Зерновые и зернобобовые культуры, в т.ч.	33,1	23,4	70,7
озимая пшеница	34,4	24,4	70,9
кукуруза	37,7	27,0	71,6
Подсолнечник	18,8	12,5	66,5
Сахарная свекла	267,0	250,9	94,0
Картофель	87,0	91,6	105,3
Овощи	157,0	89,1	56,8
Плоды	73,0	37,1	50,8
Виноград	64,0	41,7	65,2

Источник: Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2013г.

Динамика урожайности зерновых культур во всех категориях хозяйств Республики Молдова за 1995-2012 г.г. отражает тенденцию ее падения. В подтверждении тому служит кривая полиномиального тренда, представленная на рис. 3.40 (тонкими линиями показана кривая линейной фильтрации). Противоположная тенденция наблюдается по подсолнечнику и винограду, что, безусловно, оценивается положительно (рис. 3.41 и 3.42).

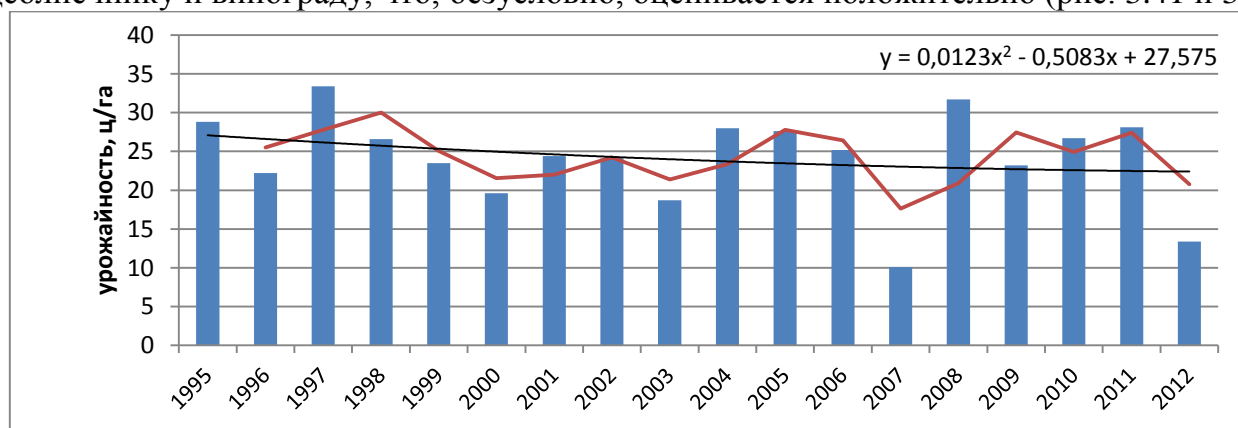


Рис. 3.40. Полиномиальный тренд урожайности зерновых культур в РМ за 1995-2012 гг. [Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2012]

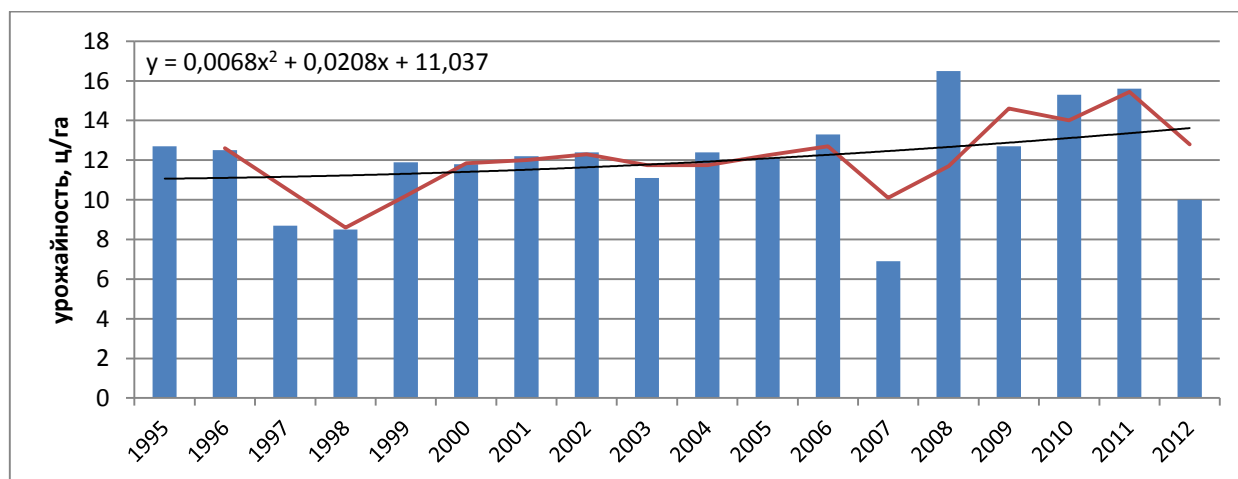


Рис. 3.41. Полиномиальный тренд урожайности подсолнечника в РМ за 1995-2012 гг. [Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2012]

Процесс исследования устойчивости предпринимательской деятельности сельскохозяйственных предприятий следует проводить, имея в виду, что она достигается под влиянием непредсказуемых колебаний погодных условий. Исходя из этого, устойчивым следует считать такой вариант развития сельского хозяйства, который сохраняя колебания объемов производства в отдельные годы, обеспечивает уровень доходности в среднегодовом исчислении достаточный для ведения, по меньшей мере, простого воспроизводства.

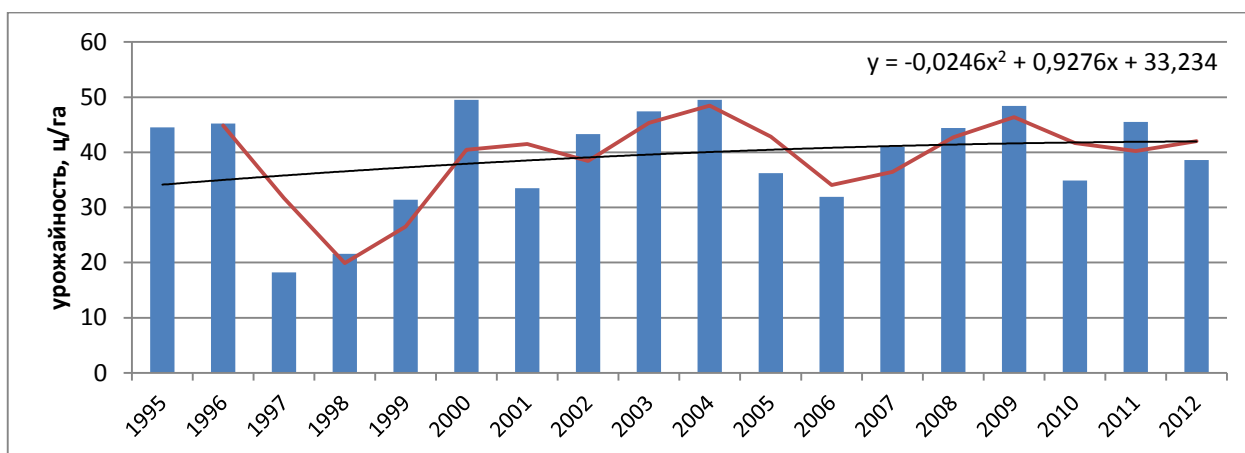


Рис. 3.42. Полиномиальный тренд урожайности винограда в РМ за 1995-2012 гг. [Разработано автором по данным Статистического ежегодника Республики Молдова 2012]

Таким образом, устойчивым можно считать лишь такое производство, при котором среднегодовой объем реализации всех видов продукции позволяет обеспечить такую сумму чистой прибыли, чтобы предприятие имело возможность поддерживать, по меньшей мере, простое эффективное воспроизводство. Стабильная устойчивость сельскохозяйственных предприятий может быть обеспечена при условии достижения расширенного воспроизводства. Таким образом, уровень обеспечения предприятиями доходов для простого или расширенного воспроизводства может служить индикатором стабильного развития и, в определенной мере, экономической устойчивости.

Учитывая, что объемы чистой прибыли зависят преимущественно от полученной прибыли от основной деятельности, важно обеспечить максимум прибыли от реализации выращенной продукции растениеводства и животноводства. В условиях АТО «Гагаузия» объем валовой прибыли от реализации продукции в сельскохозяйственных предприятиях на 90,5% обеспечивается реализацией продукции растениеводства. В связи с этим, важно выявить какой объем прибыли должен обеспечить каждый гектар земли в обработке, чтобы предприятие сохраняло экономическую независимость.

В структуре товарной продукции растениеводства доминирующее положение занимают 5 ведущих культур: зерновые и зернобобовые культуры, подсолнечник, озимый рапс, табак, фрукты и виноград. Доля последних в структуре реализации и прибыли от продукции растениеводства представлена в таблице 3.42.

Доля ведущих культур в структуре реализованной продукции составила в среднем за указанные 12 лет 79,2%, а в объеме реализации продукции растениеводства достигла 95,3%, доля прибыли соответственно – 77,3% и 97%. Таким образом, очевидна доминирующая роль ведущих культур в экономике сельскохозяйственных предприятий АТО «Гагаузия».

Так как в экономике сельского хозяйства АТО «Гагаузия» продукция растениеводства занимает более 4/5 выручки от реализации, рассмотрим состояние эффективности отрасли и выявим при каком выходе прибыли с одного гектара земли обеспечивается простое воспроизводство. При этом следует провести анализ по ведущим культурам автономии: зерновым и зернобобовым культурам, подсолнечнику, озимому рапсу, табаку, фруктам и

винограду. Сложившиеся показатели уровня рентабельности ведущих культур за последние 12 лет представлены в таблице 3.43.

Таблица 3.42

Показатели объемов реализации продукции растениеводства и прибыли от неё в АТО «Гагаузия» за 2001-2012 гг. (тыс. лей)

Год	Доходы от продаж			Прибыль		
	Всего продукция с/х	в том числе продукция растениеводства	из них продукция ведущих культур	Всего продукция с/х	в том числе продукция растениеводства	из них продукция ведущих культур
2001	234130	193677	185684	25503	27864	32961
2002	275082	224581	220113	47633	40144	48271
2003	336409	226606	220108	98522	85583	70516
2004	384518	270879	262546	79194	56830	56400
2005	402063	278291	222372	56987	31421	20117
2006	255746	177990	173003	29819	7508	8086
2007	192155	154651	152165	3291	4166	5217
2008	272239	231707	232365	46260	45141	45844
2009	286956	187583	181453	1086	-17680	-18186
2010	289854	246985	218169	77107	72723	65486
2011	419891	358075	348563	130442	118781	122645
2012	278002	229457	224985	28693	25445	25680
В среднем	302254	231707	220127	52045	41494	40253

Источник: Разработано автором по данным Управления сельского хозяйства АТО «Гагаузия».

Таблица 3.43

Показатели уровня рентабельности производства ведущих культур в АТО «Гагаузия» за 2001-2012 гг. (%)

Год	Зерновые всего	Зерновые без кукурузы	Кукуруза	Подсолнечник	Виноград	Рапс
2001	32,7	43,2	-15,3	59,8	9,2	
2002	-0,3	1,4	-8,3	49,8	70,8	
2003	1,1	-12,1	12	39,9	97,8	
2004	11	12,7	6,4	39,3	48,2	
2005	-0,4	1	-4,8	35,4	33,1	
2006	0,5	5,7	-23,1	9,4	10,5	
2007	12,4	11,3	25,3	-9,2	-0,4	
2008	34	35,4	23,3	25,9	-0,4	72,9
2009	-19,6	-22,8	2,5	9,6	-6,5	11,8
2010	27,2	25,4	35,5	131,6	-10	61,3
2011	41,4	41,6	41	87,2	34	82,4
2012	-7,1	-2,2	-21,3	46,5	34,3	1,5
в среднем	11,1	11,7	6,1	43,8	26,7	46,0

Источник: Разработано автором по данным Управления сельского хозяйства АТО «Гагаузия».

Не смотря на низкую эффективность использования 70% пашни при возделывании зерновых культур, за последнее десятилетие была обеспечена рентабельности отрасли растениеводства в среднегодовом исчислении на уровне 18,5%. Это было достигнуто за счет посевов подсолнечника и семенных культур, наращивания объемов поставок столового винограда, а также внедрением в производство новой для нас культуры – озимого рапса.

Рассмотрим основные показатели реализации ведущих культур автономии за последние 6 лет. Как показало исследование, наивысший уровень рентабельности среди ведущих культур автономии в среднем за 2007-2012гг. был обеспечен при реализации озимого рапса (52,8%) и подсолнечника (52,7%), а при реализации фруктов, винограда и зерновых культур – соответственно лишь 2,4, 8,1 и 13,9%. В среднем, по совокупности ведущих культур, за указанные годы прибыль в расчете на один лей затрат составила 22,2 бань.

Анализ выхода прибыли с единицы площади показывает, что на плантациях, занятых табаком в среднем за указанные годы сельскохозяйственные предприятия автономии получали более 5642 лей, далее по убывающей степени следуют озимый рапс (1754,4лей/га), подсолнечник (1536,4 лей/га), В среднем за последние 6 лет данный показатель составил лишь 672,2 лей/га.

Как показали исследования, проведенные в целях выявления устойчивости ведущих культур автономии, отклонения среднего значения коэффициента вариации от частных показателей (таблица 3.44) составили по зерновым и зернобобовым культурам 4,3 п.п. относительно среднего значения показателя, равного 29,7%., т.е, производство данной культуры характеризуется наибольшей устойчивостью.

Таблица 3.44

Показатели объема реализации ведущих культур АТО Гагаузии за 2006-2012гг.

Год	Зерновые и зернобобовые, тыс. лей	Подсолнечник, тыс. лей	Виноград, тыс. лей	Плоды, тыс. лей	Табак, тыс. лей	Рапс, тыс. лей	Итого, тыс. лей
2007	81252	21773	37476	6661	5003	-	152165
2008	126610	35455	41899	7566	6026	14809	232365
2009	94488	37065	26317	2161	11637	9785	181453
2010	103169	62670	18848	1179	12385	19918	218169
2011	152568	100917	38067	6644	29641	20726	348563
2012	86570	70336	37758	9434	15855	5032	224985
в среднем	107442,8	54702,7	33394,2	5607,5	13424,5	14054	226283,3
Стандартное отклонение	27244,8	29015,7	8849,3	3229,6	8931,0	5984,9	67171,6
Коэффициент вариации,%	25,4	53,0	26,5	57,6	66,5	42,6	29,7
отклонение от среднего, п.п.	-4,3	23,3	-3,2	27,9	36,8	12,9	-

Источник: Разработано автором по данным Управления сельского хозяйства АТО «Гагаузия».

Как показывают расчеты и подтверждено практикой, в условиях АТО «Гагаузия» простое воспроизводство возможно при уровне рентабельности продукции 25% и выше, а расширенное воспроизводство – не ниже 37%. Уровень рентабельности 25% подтвержден расчетами (алгоритм расчета представлен ниже), кроме того, как показали исследования, предприятия Республики Молдова за последние 5 лет обеспечили в среднем указанный выше уровень рентабельности, при этом ведя простое воспроизводство. Нормативное значение уровня рентабельности продукции для ведения расширенного воспроизводства подтверждено практически на примере ООО «Кумнук Агро», которое обеспечив уровень рентабельности 37% в среднем за последние 6 лет, вело расширенное производство, используя при этом собственные источники финансовых ресурсов.

Тогда величина минимальной прибыли отдельной культуры в расчете на один гектар продуктивной земли, необходимая для ведения расширенного и простого воспроизводства, определяются соответственно по формулам разработанным автором (2.1 и 2.2):

$$\Pi_{\min} = 0,37 \frac{Z}{S}, \text{ лей/га} \quad (3.1)$$

$$\Pi_{\min} = 0,25 \frac{Z}{S}, \text{ лей/га} \quad (3.2)$$

где: Z - фактическая себестоимость производства данной культуры, лей;
 S - площадь возделывания данной культуры, га.

Алгоритм образования нормативного значения рентабельности продукции имеет следующий вид:

$$(3.3) \quad P = \frac{\Pi}{C_{\text{п}}}$$

$$P_{\text{п}} = \frac{\Pi}{D_{\text{п}}} = 20\% \quad (3.4)$$

где P – рентабельность производства; $P_{\text{п}}$ – рентабельность продаж; Π – валовая прибыль;
 $C_{\text{п}}$ – себестоимость продаж; $D_{\text{п}}$ – доходы от продаж.

Если $\Pi = D_{\text{п}} - C_{\text{п}}$, тогда

$$P_{\text{п}} = \frac{D_{\text{п}} - C_{\text{п}}}{D_{\text{п}}} = 0,2 \frac{D_{\text{п}}}{D_{\text{п}}} - \frac{C_{\text{п}}}{D_{\text{п}}} = 0,2$$

Аналогичный результат подтвержден в случае использовании формулы, характеризующей зависимость между рентабельностью продукции и рентабельностью продаж:

$$P_{\text{п}} = \frac{P}{1 + P} \quad (3.5)$$

$$0,2 = \frac{P}{1 + P}$$

$$P = 0,2 + 0,2P; 0,8P = 0,2; P = 0,2/0,8; P = 0,25$$

Величина средней минимальная прибыль группы культур определяется соответственно как (разработано автором):

$$\Pi_{\min} = 0,37 \sum_{i=1}^n \alpha_i \frac{Z_i}{S_i}, \text{ лей/га} \quad (3.6)$$

$$\Pi_{\min} = 0,25 \sum_{i=1}^n \alpha_i \frac{Z_i}{S_i}, \text{ лей/га} \quad (3.7)$$

где: Π_{\min} – средняя минимальная прибыль от реализации группы культур, лей/га;
 Z_i – фактическая себестоимость производства и реализации данной культуры, лей;
 α_i – удельный вес площади данной культуры в структуре возделываемых товарных культур
 (в десятичных дробях);

S^i – площадь возделывания данной культуры, га;

n – количество возделываемых культур.

Расчет средней величины Π_{\min} можно проводить по формуле:

$$\Pi_{\min} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \Pi_{\min.i}, \text{ лей/га} \quad (3.8)$$

где: $\Pi_{\min.i}$ - минимальная прибыль от возделывания данной культуры, лей/га.

Чтобы выявить минимальный объем прибыли, позволяющий вести расширенное воспроизводство, рассмотрим два примера.

Пример 1. В 2012г. в целом по АТО «Гагаузия» прибыль от реализации продукции ведущих культур составила 25,7 млн. лей ($\Pi = 25680$ тыс. лей), а затраты на ее производство и реализацию достигли 199,3 млн. лей ($Z = 199304,5$ тыс. лей) при уровне рентабельности 12,9%.

Если бы рентабельность составила $R=37\%$ (минимальный уровень, позволяющий вести расширенное воспроизводство), то объем прибыли в целом по автономии достиг бы 73,7 млн. лей

Тогда в расчете на один гектар земли прибыль от реализации ведущих культур достигла бы 1120 лей (если $S = 56945,3$ га, то $\Pi = 73655814 : 56945,3 = 1293$ лей/га). То есть, в условиях 2012 года для обеспечения расширенного воспроизводства в АТО «Гагаузия» необходимо было иметь прибыль от реализации продукции ведущих культур не менее 1293 лей в среднем на один гектар обрабатываемой земли. Фактический показатель составил 451,0 лей/га, что почти в 3 раза меньше. В этом смысле 2012 год оказался особо неблагоприятным. В среднем за 2007-2012 годы было получено прибыли в расчете на гектар продуктивной земли лишь 672,2 лей.

Согласно формулы 3.1 расчетный минимальный объем прибыли по зерновым культурам:

$$\Pi_{\min} = 0,37 \cdot 93186000 / 36536 = 943,7 \text{ лей/га.}$$

Используя данные таблицы 3.44, в соответствии с формулой 3.6 в 2012 году средняя минимальная прибыль в сельскохозяйственных предприятиях АТО «Гагаузия» составила:

$$\begin{aligned} \Pi_{\min} &= 0,642 \cdot 944 + 0,255 \cdot 1227,3 + 0,06 \cdot 2989,3 + 0,019 \cdot 2956,8 + 0,01 \cdot 10761,3 + \\ &+ 0,014 \cdot 2310,7 = 606 + 313 + 179 + 56 + 107 + 32 = 1293 \text{ лей/га.} \end{aligned}$$

Таким образом, мы подтвердили уровень минимальной прибыли по ведущим культурам за 2012 г. в размере 1293 лей/га. Произведем расчеты по каждой культуре отдельно и определим минимальный объем выхода прибыли с одного гектара земли в условиях 2012 г. Они составляют для зерновых культур 943,7 лей/га, подсолнечника – 1227,3, винограда – 2989,3, фруктов – 2956,8, табака – 10761,3, озимого рапс – 2310,7 лей/га.

Произведя аналогичные расчеты, минимальный уровень прибыли в расчете на один гектар земли, необходимый для ведения простого воспроизводства в среднем для ведущих культур составил:

$$\begin{aligned} \Pi_{\min} &= 0,642 \cdot 637,9 + 0,255 \cdot 826,9 + 0,06 \cdot 2045,3 + 0,019 \cdot 1992,26 + 0,01 \cdot 7250,2 + \\ &+ 0,014 \cdot 1556,5 = 409,5 + 210,8 + 122,7 + 37,8 + 72,5 + 21,7 = 875 \text{ лей/га.} \end{aligned}$$

В том числе для зерновых культур 637,9, подсолнечника – 826,9, винограда – 2045,3, фруктов – 1992,3, табака – 7250,2, озимого рапс – 1556,5 лей.

Известно, что в автономии помимо ведущих культур, выращивали овощи, бахчу, кормовые и другие культуры, а также продукцию животноводства. Экономические показатели реализации всей продукции растениеводства и животноводства за последние 6 лет представлены в таблице 3.45.

Как показывают данные таблицы 3.45, достигнутые показатели деятельности сельскохозяйственных предприятий автономии в среднем за последние 6 лет не позволяли вести эффективное простое воспроизводство. Для обеспечения самофинансирования и ведения расширенного воспроизводства в условиях автономии минимальная прибыль должна составить $241980,3 \cdot 0,37 = 89532,7$ тыс. лей или 872 лей/га, то есть на 398 лей/га больше достигнутого уровня. Как видим, хозяйства автономии лишь на 54,3% обеспечили возможность эффективного ведения предпринимательской деятельности в условиях расширенного воспроизводства.

Таблица 3.45

Экономические показатели эффективности всех видов продукции растениеводства и животноводства в АТО «Гагаузия» за 2007-2012г.г.

Год	Доходы от продаж, тыс.лей	Себестоимость реализованной продукции, тыс.лей	Уровень рентабельности продукции, %	Площадь земли в обработке, га	Прибыль, лей/га
2007	192155	188528	1,9	106577	34
2008	272239	225979	20,5	105189	440
2009	286956	285870	0,4	106881	10
2010	289854	212747	36,2	103659	744
2011	419891	289449	45,1	99388	1312
2012	278002	249309	11,5	94611,6	303,3
В среднем	289849,5	241980,3	19,3	102717,6	473,9

Источник: Разработано автором по данным Управления сельского хозяйства АТО «Гагаузия»

Расчеты по данным таблицы 3.45 показывают, что в среднем на всю площадь земли в обработке в 2007 году от реализации всех видов продукции, предприятиям автономии следовало иметь прибыли для ведения расширенного производства более 655 лей/га, а для ведения простого воспроизводства – не менее 442 лей/га, в 2008г – соответственно 795 и 537, в 2009г. – 990 и 669, в 2010г. – 759 и 513, в 2011г. -1078 и 728, в 2012г. – 975 и 659 лей/га. В среднем за период исследования с 2007 по 2012гг. эти показатели составили – 875,2 и 591,3 лей/га.

Сопоставляя расчетные данные с фактическими, следует отметить, что за рассматриваемые 6 лет 4 года (в 2007, 2008, 2009 и 2012 гг.) предприятия автономии не имели экономической базы для поддержания простого воспроизводства.

Пример 2. В среднем за 2007-2012 гг. в сельскохозяйственных предприятиях автономии было получено прибыли от реализации зерновых культур на сумму 13,01 млн.лей при затратах в 94,35 млн.лей. Рентабельность реализации составила 13,9%, а выход прибыли с одного гектара земли достиг лишь 328,6 лей. То есть, в сложившихся погодноклиматических условиях 2007-2012 гг. и существующих цен на поставляемую селу материально-техническую продукцию для обеспечения расширенного воспроизводства следовало бы иметь прибыль не менее $0,37 \cdot 94,35 = 34,9$ млн. лей, а в расчете на один гектар обрабатываемой земли – 876 лей. Фактически было получено на 526,8 лей или в 2,5 раза меньше. Произведя аналогичные расчеты по каждой культуре получим показатели выхода минимальной прибыли с одного гектара земли, необходимой для ведения расширенного воспроизводства. Они представлены в таблице 3.46.

Мы представили исследование основных тенденций развития и устойчивости производства продукции в аграрном секторе РМ и АТО «Гагаузия». В результате выявлено, что относительная устойчивость зерновых культур в РМ наблюдалась 4 года или 22,2%, неустойчивая – 4 года или 22,2% и критическая минимальная – 5 лет или 27,8%. Более чем каждый четвертый год урожайность была ниже критического уровня, лишь производство подсолнечника подверглось положительной динамике. Указанные колебания урожайности являются основной причиной низкой стабильности производства продукции основных культур в стране.

Таблица 3.46

Расчетные показатели минимальной прибыли с одного гектара ведущих культур, обеспечивающие ведение расширенного воспроизводства, для сельскохозяйственных предприятий АТО «Гагаузия» в среднем за 2007-2012г.г. и 2012г. (лей/га)

Наименование культур	Расчетная минимальная прибыль		Фактическая прибыль		Запас финансовой прочности, %	
	в среднем за 2007-2012 гг.	за 2012г.	в среднем за 2007-2012 гг.	за 2012 г.	в среднем за 2007-2012гг.	за 2012г.
Зерновые и зернобобовые	876	943,7	349,2	-181,1	-60,1	-119,2
Подсолнечник	1078,6	1227,3	1514,6	1537,8	40,4	25,3
Озимый рапс	1229,1	2310,7	1750,7	90,3	42,4	-96,1
Табак	9304,7	10761,3	4340,9	-877,7	-53,3	-108,2
Фрукты	1562,8	2956,8	1750,7	694,9	12,0	-76,5
Виноград	2292,4	2989,3	851,9	2801,1	-62,8	-6,3
В среднем	2723,9	3531,5	672,2	451,0	-75,3	-87,2

За период исследования во всех категориях хозяйств снизилось поголовье КРС почти в 1,5, свиней – в 1,9 раза, свиней – более чем в 1,5 раза.

Изучая динамику урожайности зерновых культур в автономии за последние 18 лет, можно сделать вывод, что не высокий выход зерна с одного гектара посевов имел тенденцию к снижению. Еще более заметное среднегодовое снижение урожайности было допущено на посевах озимой пшеницы и кукурузы. Лишь подсолнечник обладает не только высокой рентабельностью производства и реализации, но и является в условиях рискованного земледелия автономии наиболее устойчивой культурой.

В результате сравнительного анализа, выявлено, что урожайность основных культур в автономии ниже, чем урожайность в целом по республике, за исключением урожайности пшеницы. Аналогичная ситуация сложилась и с показателями устойчивости. Анализ структуры посевных площадей в хозяйствах всех категорий, показал, что сложившееся структура, исходя из биологического, экологического и экономического обоснования, нерациональна. Выяснено также, что потенциальные возможности земельных ресурсов в среднем по республике используется примерно наполовину, а в автономии и того меньше.

ЛІТЕРАТУРА

1. Buza, V., Pârvan, P. Managementul riscurilor dezastrelor în Republica Moldova. Chişinău, 2007, 24 p.
2. Certan, S. Organizarea Pieţelor Agricole – Studiu Comparativ. Chişinău, Editura UASM 2002, 55p.
3. Cimpoeş, D. Perfecţionarea relaţiilor funciare în contextul consolidării exploataţiilor agricole şi dezvoltării durabile a sectorului agrar din Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor habilitat în economie. Chişinău: Editura UASM, 2012, 44 p.
4. Solcan, A. Managementul micului business. Chişinău: Editura ASEM, 2001, 244p (42)
5. Павлова, Л. Н. Финансы предприятий: Учебник для вузов. Москва: Изд-во Финансы, ЮНИТИ, 1998, 639 с.
6. Пармакли, Д. М. Экономический потенциал земли в сельском хозяйстве. Монография. Chişinău: Изд-во ASEM, 2006, 384с.
7. Пармакли, Д.М. Бабий, Л.И. Аграрная экономика. Учебник. Chişinău: Tipografia «Turnul Vechi», 2008, 411 с.
8. Пармон, В.Н., Носков, А.С., Анфимова, Н.П.. Проблемы инновационного взаимодействия российской науки и крупных производящих структур. În: revista Инновации №5/2010.
9. Пармакли, Д. М., Попа А. М., Бабий Л. И. Экономика предпринимательства. Cahul: US «B.P.Hasdeu», 2010, 268 с.

10. Пармакли, Д. М., Годорич Л. Проблемы экономической устойчивости сельскохозяйственных предприятий Республики Молдова. (Монография). Комрат: Б.и., 2013, 207с.
11. Пармакли, Д. М., Годорич Л. Экономическая устойчивость предприятия: сущность, факторы и критерии оценки. Chişinău: Editura ULIM, Studii Economice, 2011, 118с.
12. Пармакли, Д.М., Бабий Л.И. Аграрная экономика. Учебник. -Chişinău: 2008, 411с.
13. Пармакли Д. М., Годорич Л. Проблемы устойчивости производства сельскохозяйственных культур в АТО «Гагаузия». Комратский гос. университет, материалы научно- практической конференции, 2013.
14. Личко К.П. Оптимизация сельскохозяйственного производства. În: revista Сельское хозяйство № 6/1991, с. 52. 117
15. Лишанский, М.Л. Краткосрочное кредитование сельскохозяйственных предприятий: Учеб. пособие для вузов. – М.: Изд-во ЮНИТИ Дана, 2000. – 287с.
16. Логвинова, Т. Комплексная оценка финансово-экономического состояния аграрных формирований. În: revista Экономика, управление в агропромышленном комплексе № 2/1999, с. 75-77.119
17. Цирюльникова Н., Палади В., Гаврилюк Л. Анализ финансовой отчетности. – Кишинев: Изд-во ASEM, 2005. – 183 с.
18. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. Москва: Изд-во ИНФРА – М, 2001, 415 с.

Економічна інтеграція агропродовольчого сектора економіки

Економічна інтеграція характеризується поглибленням взаємозв'язків в межах країни між суб'єктами господарювання та окремими державами на засадах розподілу праці. Тому не випадково, що ефективним напрямом розвитку агропродовольчого сектору національної економіки є удосконалення інтеграційних процесів. Зокрема, сільське господарство як виробник сільськогосподарської продукції технологічно поєднане в ланцюг з харчовою промисловістю; остання ж органічно пов'язана з торговельною сферою, яка прямо виходить на споживача продовольства.

В останні роки широкого розповсюдження набули так звані агрохолдинги, які на сьогодні зайняли лідируючі позиції в агропродовольчому секторі. Проте на сучасному етапі розвиток економічної інтеграції агропродовольчого сектора економіки направлений на формування інтегрованих структур холдингового типу. Обумовлений необхідністю посилення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробництва, розвитком продуктивних сил, прискоренням науково-технічного прогресу та поглибленням співпраці підприємств різних сфер діяльності.

Питанням економічної інтеграції, зокрема, в агропродовольчій сфері, присвячені публікації багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед них: В.Г. Андрійчук [2], О.І. Бабаєв [3], В.Л. Валентинов [7], Є.А. Кобець [22], Я.С. Ларіна [25], Ю.М. Лопатинський [26], М.Й. Малік [28], М.І. Пугачов [33], П.Т. Саблук [41], І.Г. Хромова [42], Н.Ю. Чорна [43].

У науковій літературі вживаються різні підходи до термінів «інтеграція», «економічна інтеграція», «інтеграція в економіці» (табл. 3.47). Варто звернути увагу на певну схожість цих понять. Якщо автори «Економічного словаря агропромышленного комплекса» [46, с.68] розглядають економічну інтеграцію як процес, то О.М. Коростишевська [23, с.58] – як форму усупільнення праці та виробництва. Для Є.Ф. Герштейна [13, с.259] характерний системний підхід до поняття «інтеграція в економіці». З іншого боку, О.Й. Бабаєв [3, с.7] акцентує увагу на організаційних підходах до інтеграції, кваліфікуючи її як об'єднання підприємств.

Таблиця 3.47

Тлумачення поняття «економічна інтеграція», «інтеграція в економіці»

Зміст поняття	Автор, рік опубліку-вання, джерело
Економічна інтеграція – об'єктивний процес, обумовлений розвитком продуктивних сил, який відрізняється формами, методами і соціально-економічними наслідками. Одним із важливих напрямів економічної інтеграції є розвиток агропромислової інтеграції.	Экономический словарь АПК (1986 р.) [46, с. 68]
Інтеграція в економіці виявляється у розвитку взаємодії між її елементами при виробництві, розподілі, обміні й споживанні, проявах нових форм взаємодії, зростання цілісних властивостей системи. Сутність інтеграції проявляється через: 1) установлення зв'язків між раніше розрізненими підприємствами-елементами системи; 2) поглиблення, посилення і надання системного характеру існуючим зв'язкам; 3) збільшення кількості зв'язків і встановлення нових; 4) поява нових інтегрованих (цілісних) властивостей у системі, узгодження зв'язків між підприємствами, зміна структури системи.	Є.Ф. Герштейн (1993 р.) [13, с. 259]
Економічна інтеграція – особлива складна форма усупільнення праці та виробництва, якісно нова об'єднуюча структура зі спільною (загальною) цільовою функцією, що виникла на сучасному етапі розвитку виробничих сил, які в умовах нової інформаційної хвилі науково-технічного прогресу характеризуються все більш активним застосуванням науки	О.М. Коростишевська (1999 р.) [23, с. 58]
Економічна інтеграція – процес зближення і поступового об'єднання національних економічних систем, сучасна найрозвинутіша форма інтернаціоналізації господарського життя	С.В. Мочерний (2000 р.) [18, с. 668]

Джерело: узагальнено автором.

Науковцями опрацьовані різноманітні концептуальні підходи щодо мотиваційних засад функціонування інтеграційних процесів. Серед них доцільно виділити синергетичну теорію (Р.Брейлі, С.Майерс, Дж. Ван Хорн), концепцію агентських витрат Р. Коуза, теорію гордині М.Рудик, О.Семенкової (табл. 3.48).

Таблиця 3.48

Концептуальні підходи щодо формування мотиваційних засад інтеграційних процесів

Назва теорії, автори	Сутність теоретичного підходу
Синергетична теорія (Р.Брейм, С.Маєрс, Дж. Ван Хорн)	Спільна діяльність двох та більше господарюючих суб'єктів забезпечує створення ефекту (результату), який є більшим, ніж їх загальний результат, якби вони наодинці. Як наслідок, вартість інтегрованого учасника стає вищою за загальну вартість учасників, якщо б вони функціонували окремо.
Концепція агентських витрат (Р.Коуз)	Підприємства прагнуть об'єднувати свою діяльність доти, доки трансакційні витрати з іншими партнерами на ринку будуть дорожчими, ніж між учасниками інтегрованої структури.
Теорія гордині (М.Рудик, О. Семенкова)	Розглядаються особисті моменти менеджерів, підвищення якості управління, диверсифікація, перевищення ліквідаційної вартості або витрат на створення компанії над її ринковою вартістю тощо.

Джерело: складено за даними [4; 6; 14; 31; 35].

Розглядаючи інтеграційні альтернативи для АПК України, М.І.Пугачов та А.О.Мельник до загальних переваг створення зони вільної торгівлі з ЄС для розвитку АПК України відносять [33, с. 30-31]:

- запровадження європейський стандартів демократії й державного регулювання;
- прискорення процесу впровадження сучасних технологій вирощування, обробки, збирання, зберігання сировини й готової продукції АПК;
- підвищення рівня технологічного забезпечення підприємств АПК;

- прискорення розвитку інституціонального ринкового забезпечення підприємств АПК;
- поліпшення стандартів виробництва готової продукції відповідно до вимог ЄС;
- застосування досвіду європейських виробників щодо вдосконалення процесу виробництва шляхом підвищення рівня дохідності сільськогосподарського виробництва.

Дослідження мотивів інтеграційних процесів дозволило виділити наступні групи мотивів: операційні, фінансові, інвестиційні, стратегічні (табл. 3.49).

На взаємозв'язок між інтеграцією, кооперацією та спеціалізацією вказує Н.В.Шишкіна, зазначаючи, що на основі вдосконалення виробничих сил, кооперування та інтеграції створюється складна система взаємин [45, с. 347].

У спеціальній літературі точиться дискусія щодо видів інтеграції, її напрямів і форм. У національній економіці, зокрема, паливно-енергетичному комплексі виділяють наступні види інтеграції (табл. 3.50).

Таблиця 3.49

Класифікація мотивів інтеграційних процесів

Групи мотивів	Мотиви інтеграційних процесів
Операційні мотиви	1.1. Прагнення економії за рахунок масштабу діяльності. 1.2. Заощадження за рахунок напряму інтеграції. 1.3. Можливість нарощувати ресурси та присутність на ринку. 1.4. Комбінування взаємодоповнюючих ресурсів.
Фінансові мотиви	2.1. Мобілізація фінансових ресурсів. 2.2. Можливість використання надлишкових фінансових ресурсів учасників інтегрованої структури. 2.3. Диверсифікація. 2.4. Заощадження на податкових платежах. 2.5. Зниження витрат на фінансування. 2.6. Специфічні мотиви.
Інвестиційні мотиви	3.1. Придбання активів. 3.2. Придбання управляючої компанії. 3.3. Звільнення дублюючих активів та їх реалізація. 3.4. Наявність тимчасово вільних ресурсів та необхідність їх розміщення за відсутності внутрішніх проектів. 3.5. Отримання дивідендів на вкладенні до статутного капіталу іншого учасника кошти. 3.6. Наявність неадекватної до ринкової вартості об'єкта інвестування. 3.7. Спекуляція та інтеграція з підприємством, що перебуває у важкому економічному стані. 3.8. Зростання показника прибутку на акцію.
Стратегічні мотиви	4.1. Прагнення учасників інтеграції покращити координацію бізнес-процесів та підвищити ефективність управління. 4.2. Придбання висококваліфікованого менеджменту. 4.3. Збільшення клієнтської бази. 4.4. Вихід на нові географічні ринки. 4.5. Придушення або тиск на конкурента. 4.6. Економія на науково-дослідницьких розробках. 4.7. Партнерство заради виходу на новий рівень бізнесу. 4.8. Необхідність відповідності законодавчим вимогам.

Джерело: складено за даними [4].

Види економічної інтеграції у паливно-енергетичному комплексі

Види інтеграції	Коротка характеристика
Горизонтальна інтеграція	Стосується зв'язків горизонтального характеру, створених за просторовим критерієм (наприклад, гірничі спілки кам'яного вугілля, об'єднання енергозбутових або електрогенеруючих компаній).
Вертикальна інтеграція	Утворюється згідно з критерієм вертикальних зв'язків (зв'язки типу «backward» і «forward»), що охоплюють дві або більше ланки паливно-енергетичного ланцюга зв'язків.
Горизонтальна інтеграція	Утворюється на принципах комбінації просторового критерію і логіки технологічних зв'язків. Створюються консолідовані господарські одиниці зі складнішою системою зв'язків, орієнтовані на обслуговування великих споживачів.
Мультиенергетична інтеграція	Створення багатоенергетичних суб'єктів господарювання (multi energy), які спираються на вертикальні та просторові зв'язки, здатні до субституційного і комплементарного оперування на паливно-енергетичному ринку.
Мультиенергетична та громадсько-багатокорисна інтеграція	Реалізує функції multi energy і multi utility, є найбільш складною і розвинутою концепцією забезпечення повної гами послуг на паливно-енергетичному ринку.

Джерело: складено за даними [27].

Так, для АПК Н.В. Шишкіна виділяє наступні види інтеграції: вертикальну, горизонтальну, внутрішньогосподарську [45, с. 347].

На думку Є.А. Кобця, доцільно виділяти змішану інтеграцію як «організаційно-економічне об'єднання різнопрофільних виробництв і підприємств різних галузей, що не мають між собою ні технічної, ні технологічної спільності з виробництва та збуту певного товару. Змішана інтеграція проявляється в спеціальній організації в сільськогосподарських підприємствах промислових цехів з виробництва комплектуючих деталей і вузлів для товарів народного споживання і виробничо-технічного призначення. Одним з напрямів змішаної агропромислової інтеграції є створення у складі промислових об'єднань підприємств підсобних господарств з виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарських продуктів» [22, с. 9-7].

На наш погляд, поняття «види інтеграції», «напрями інтеграції», «форми інтеграції» взаємозалежні. Взаємозв'язок видів, напрямів та форм горизонтальної і вертикальної інтеграції наведені у табл. 3.51.

Одним із видів економічної інтеграції (інтеграції в економіці) є агропромислова (аграрно-промислова) інтеграція. На думку М.Є. Сметаніна, економічною основою агропромислової інтеграції є діалектична єдність двох взаємопов'язаних процесів: розподілу й кооперації праці [38, с. 7]. Синергічний ефект інтеграції, на наш погляд, формується за рахунок концентрації ресурсів та набуття матеріальним потоком цілеспрямованого характеру.

Таблиця 3.51

Взаємозв'язок видів, напрямів і форм горизонтальної та вертикальної інтеграції

Види інтеграції	Напрями інтеграції	Форми інтеграції
Горизонтальна	<ul style="list-style-type: none"> - виробнича - фінансова - освітня (консалтингова) - соціальна 	<ul style="list-style-type: none"> - повна - неповна (часткова) - контрактна - акціонерна - кооперативна - партнерська - громадська - змішана - квазіінтеграція
Вертикальна	<ul style="list-style-type: none"> - виробнича - збутова (маркетингова) 	

Джерело: узагальнено автором.

Одним із видів економічної інтеграції є горизонтальна інтеграція. Різноманітні тлумачення цього поняття наведені в табл. 3.52.

Таблиця 3.52

Тлумачення поняття «горизонтальна інтеграція»

Зміст поняття	Автор, рік опублікування, джерело
1	2
Горизонтальна інтеграція – об'єднання однотипових сільськогосподарських підприємств з високим рівнем концентрації, які спеціалізуються на виробництві напівфабрикатів, використовуваного підприємствами виробництва готового продукту при високому рівні використання наявних ресурсів.	Р.А. Іванух, М.М. Пантелейчук, І.В. Попович (1979 р.) [20, с. 23]
Горизонтальна інтеграція – внутрішньогалузеве кооперування підприємств і виробництв однієї чи декількох субгалузей (підгалузей), що забезпечують поглиблення спеціалізації окремих ланок єдиного технологічного процесу, зменшення витрат виробництва, зростання його ефективності та підвищення якості продукції.	Г.А. Долгошей, М.М. Макеєнко (1981 р.) [17, с. 104].
Горизонтальна інтеграція – форма організаційного об'єднання сільськогосподарських підприємств і господарств з однорідною діяльністю при високому рівні концентрації і спеціалізації	Экономический словарь АПК (1986 р.) [46, с.67]
Горизонтальна інтеграція має місце у тому разі, коли об'єднання декількох виробників одного і того ж рівня продуктової вертикалі (виробники сільськогосподарської продукції чи виробники молокопродукції або м'ясопродуктів і т.д.) відбувається на основі відносин власності.	В.Г. Андрійчук (2007 р.) [2, с. 41]
Горизонтальна інтеграція має місце, якщо незалежні товаровиробники одного і того ж рівня продуктової вертикалі узгоджують свою виробничу діяльність через контракти.	В.Г. Андрійчук (2007 р.) [2, с. 41]
Горизонтальна інтеграція – об'єднання підприємств, налагодження тісної взаємодії між ними з урахуванням спільної діяльності підприємств, які випускають однорідну продукцію і використовують подібні технології	Економічна енциклопедія (2000 р.) [18, с. 269]
Горизонтальна інтеграція пов'язана зі збільшенням питомої ваги даного підприємства у масштабах галузі (зростання її частки в галузевому виробництві, у виробничих потужностях, частці на ринку продукції галузі)	О.Й. Бабаєв (2007 р.) [3, с. 7]

1	2
Горизонтальна інтеграція є формою концентрації підприємств, виробництва, капіталу, проте ці процеси об'єктивно стримуються, зокрема, й надмірними трансакційними витратами на їх реалізацію.	Ю.М.Лопатинський (2007 р.) [26]
Горизонтальна інтеграція – це форма внутрішньогалузевого кооперування здебільшого однотипних підприємств і виробництв, яка забезпечує поглинання спеціалізації окремих ланок єдиного технологічного ланцюга, або територіально інтегрованих процесів з метою збільшення і поліпшення якості продукції, зміцнення та стабілізації їх економічного становища, підвищення ефективності виробництва.	Є.А. Кобець (2008 р.) [22, с.6]
Горизонтальна інтеграція – це поєднання підприємств однієї сфери АПК без створення формувань інших сфер АПК і зі збереженням їх традиційних функцій. Горизонтальна інтеграція являє собою об'єднання підприємств з виробництва, переробки і реалізації декількох продуктів з різними постачальницькими, лізинговими, фінансово-кредитними та страховими організаціями, обмеженими певними територіальними рамками.	О.А. Дікарев (2011 р.) [16]

Джерело: узагальнено автором.

Вертикальній інтеграції властиві як переваги, так і недоліки (табл. 3.53).

Отже, проведені нами дослідження свідчать, що в науковій літературі (особливо в останні десятиріччя) значну увагу приділяють вертикальній інтеграції. Дослідники виділяють різні види інтеграції:

- «канонічну» інтеграцію, квазіінтеграційну, контрактну інтеграцію (З.Є. Шершньова, 1999 р. [44, с. 305-306], А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко, 2007 р. [30, с. 60-67]);
- виробничу, маркетингову та комплексну інтеграцію (науковці ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2000 р. [41, с. 176-180.]);
- конгломеративну агропромислову інтеграцію (І.Г. Храмова, 2003 р. [42, с. 5]);
- повну і часткову вертикальну інтеграцію (М.В. Володькіна, 2004 р. [10, с. 141]);
- зворотну і пряму інтеграцію (Я.С. Ларіна, 2005 р. [25, с. 134-139]);
- конгломеративну вертикальну та субвертикальну інтеграцію (В.Г. Андрійчук, 2007 р. [2, с. 41]);
- вертикальну агропромислово-торговельну інтеграцію (Проект Закону України «Про сільське господарство») [32].

Агропродовольчі компанії фактично є тими особами, які в значній мірі визначають успішність розвитку сільського господарства країни.

Спеціалізація і види інтегрованого виробництва найбільших вертикально інтегрованих агропродовольчих компаній України наведено в табл. 3.54, а динаміка виручки за 2011-2013 рр. – табл. 3.55.

Переваги і недоліки вертикальної інтеграції

Переваги вертикальної інтеграції	Недоліки вертикальної інтеграції
1. Заощадження витрат.	1. Витрати на подолання бар'єрів мобільності.
2. Створення умов прориву у технологіях.	2. Витрати, пов'язані зі збільшенням кількості важелів управління
3. Забезпечення попиту та пропозиції у періоди низького сукупного попиту.	3. Витрати, пов'язані з послабленням гнучкості до зміни партнерів.
4. Урівноваження впливу партнерів зовнішніх постачальників та покупців.	4. Витрати на зміцнення загальних вхідних бар'єрів.
5. Посилення здатності диференціювання від інших товаровиробників.	5. Вимоги щодо віддачі інвестованого капіталу.
6. Створення вхідних бар'єрів та бар'єрів мобільності.	6. Позбавлення доступу до постачальників чи споживачів та (або) інновацій.
7. Входження до прибуткового бізнесу.	7. Необхідність підтримання рівноваги виробництва.
8. Захист від уникнення доступу до постачальників чи покупців.	8. Послаблення стимулів для вищих підрозділів.
9. Об'єднання послідовних технологічних процесів	9. Різні вимоги до управління для різних підрозділів інтегрованої структури
10. Підвищення надійності постачання й збуту тощо.	10. Потреба збільшення капіталовкладень у галузь, де вже працює підприємство, і як наслідок, підвищення ризику.
11. Економія на трансакційних витратах (порівняно зі здійсненням операцій на відкритому ринку), що особливо актуально в умовах недосконалих ринків.	11. Повільніша адаптація до нових технологій повністю інтегрованих організацій.
12. Організація замкнутого виробничого процесу дозволяє вертикально-інтегрованим корпораціям сформувавши систему максимального забезпечення потреби у всіх видах ресурсів за рахунок власного виробництва, таким чином завантажуючи потужності всіх структурних елементів холдингу та формуючи відповідний рівень зайнятості у місцях їх розташування.	12. Зниження свободи вибору постачальників.
13. Підвищення ефективності виробництва в інтегрованих забезпечується збалансуванням сировинних ресурсів та виробничих потужностей переробних підприємств.	13. Виникнення проблем, пов'язаних із балансуванням потужностей на кожному етапі в ланцюгу цінностей тощо.
14. У вертикально-інтегрованих структурах полегшується процес контролю за формування ціни на всіх етапах.	
15. Існує можливість підвищення ефективності функціонування окремих структурних підрозділів та інтегрованої структури в цілому.	

Джерело: складено за матеріалами [5; 26; 43]

Таблиця 3.54

Найбільші вертикально інтегровані агропродовольчі компанії України

Агропродовольчі компанії	Спеціалізація виробництва	Інтегровані виробництва
KERNEL	Виробництво та продаж соняшникової олії	Надання послуг елеваторів і терміналів
Миронівський хлібопродукт	Птахівництво	Рослинництво М'ясопереробка Виробництво напівфабрикатів
Астарта-Київ	Виробництво цукру	Вирощування цукрових буряків Рослинництво Молочне тваринництво
Sintal Agriculture	Рослинництво	Виробництво цукру
Дружба-Нова	Молочне тваринництво	Виробництво цукру
Агропродінвест	Вирощування цукрових буряків	Виробництво цукру Рослинництво Молочне тваринництво
Індустріальна молочна компанія	Молочне тваринництво	Рослинництво Зберігання зерна
Галс Агро	Виробництво цукру	Рослинництво Молочне тваринництво М'ясне тваринництво
АПК-Інвест	М'ясне тваринництво	М'ясопереробка Виробництво напівфабрикатів Рослинництво Виробництво комбікормів
Мілкіленд-Україна	Молочне тваринництво	Рослинництво

Джерело: [43, с. 6-7].

Вертикально інтегровані агропродовольчі компанії України подолали наслідки економічної кризи і впевнено нарощують обсяги виробництва. Зокрема, «Миронівський хлібопродукт» у III кв. 2013 р. збільшив виробництво курятини на 17 %; обсяги експорту збільшилися в 2,3 рази і склали близько 30 тис. т. Агрохолдинг UkrLandFarming в наступні 2-3 роки планує збільшити свій земельний банк на 150 тис. га – до 800 тис. га [1].

Таблиця 3.55

Динаміка виручки агропродовольчих компаній України за 2011-2013 рр., млн. грн.

Агропродовольчі компанії	2011 р.	2012 р.	2013 р.	Відхилення (%) 2013 р. до:	
				2011 р.	2012 р.
Ukrlandfarming	4400	4410,5	4586,9	104,25	104,0
KERNEL	1667	1520	2124	127,42	139,7
Миронівський хлібопродукт	2890	1048	1620	56,06	154,6
Астарта-Київ	1348	3701,6	25,7	1,91	0,69
Sintal Agriculture	253,6	x	X
Дружба-Нова	545,6	802	...	x	X
Агропродінвест	578	570,4	725	125,43	127,11
Індустріальна молочна компанія	231,7	x	x
Галс Агро	458	520	610	133,19	117,31
АПК-Інвест	515,7	810	1005	194,88	124,07
Мілкіленд-Україна	3150	x	x

Джерело: розраховано згідно офіційних сайтів агропродовольчих компаній України

Одним із видів економічної інтеграції є міжнародна економічна інтеграція, яка виявляється у державних формах об'єднання декількох країн: зона вільної торгівлі, митний союз, загальний ринок, економічний союз.

Міжнародна економічна інтеграція в агропродовольчій сфері є важливим чинником підтримання продовольчої безпеки на планеті. До міжнародних організацій, що набули певного досвіду інтеграційної діяльності відносяться Північноамериканська зона вільної торгівлі НАФТА, Європейський союз, Митний союз Євразійського економічного співробітництва, інші інтегративні формування.

Процеси розвитку агропродовольчих компаній сприяють подальшій міжнародній інтеграції агропродовольчих компаній та підвищенню їх ролі у розв'язанні глобальної продовольчої проблеми. Найбільш привабливими для інвестування сегментами вітчизняної економіки є виробництво продуктів харчування. На сьогоднішній день це виробництво цукру, соняшникової та інших видів олії, вирощування птиці тощо.

В Україні агропродовольчі компанії зосередили свою увагу на виробництві окремих видів сільськогосподарської продукції. Значною мірою концентрація виробництва культур агропродовольчими компаніями обумовлена вертикальною інтеграцією структур, які є їх складовими.

Так, у сфері виробництва цукру вертикально інтегровані структури прагнуть забезпечити себе сировиною, і вирощують цукровий буряк на площах, підконтрольних агропродовольчим компаніям. Як результат, ними виробляється третина цукрового буряку в Україні.

Середній розмір сільськогосподарських угідь агропродовольчої компанії становить 67 тис. га, а розміри найбільших перевищують 310 тис. га. Найбільша присутність агропродовольчих компаній спостерігається у Полтавській, Винницькій, Сумській і Черкаській областях (понад 17% усіх сільськогосподарських угідь регіону). Менше всього агропродовольчі компанії використовують земельні масиви в Закарпатській, Волинській, Запорізькій та Одеській областях (менше 3% усіх сільськогосподарських угідь регіону). Вирощування сільськогосподарської продукції здійснюється із застосуванням сучасної техніки і технологій. Урожайність культур і продуктивність тварин в агропродовольчих компаніях на 10-15% вищі, ніж у середньостатистичному аграрному підприємстві України [24].

Доцільність активізації діяльності агропродовольчих компаній щодо виробництва продуктів харчування обумовлена наступними чинниками:

- сприятливі агрокліматичні умови;
- високий рівень аграрного потенціалу, зокрема висококваліфікованих кадрів;
- наявність достатньої сировинної бази для харчової промисловості;
- необхідність порівняно невисоких інвестицій для налагодження успішного бізнесу в Україні;
- налагоджені ринки збуту продукції.

Приклади успішного залучення іноземного капіталу були у таких компаній як Астарта, Укррос, Креатив, Кернел, Миронівський хлібопродукт, Мрія тощо. Цей факт свідчать про високу зацікавленість інвесторів.

Усе наведене вище дозволяє прогнозувати підвищення ролі агропродовольчих компаній у розв'язанні глобальної продовольчої проблеми та активізації їх діяльності щодо виробництва продуктів харчування. Вже зараз Україна займає перше місце у світі за обсягами експорту соняшникової олії, шосте – з експорту пшеничного борошна, насіння олійних, знежиреного сухого молока, сьоме – з експорту сиру.

Наприклад, обсяги прямих іноземних інвестицій (акціонерний капітал) в агропродовольчий сектор економіки за останні п'ять років збільшуються тільки у виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів. На даний момент Україна

є великим гравцем на глобальному ринку сільгосппродукції, але зростання врожаїв обмежене в результаті недостатніх інвестицій. Зростання обсягів інвестицій призводить до збільшення виробництва й експорту аграрної продукції. У свою чергу валютні надходження в Україні збільшуються за рахунок експорту аграрної продукції.

На вільний доступ до іноземних коштів можуть розраховувати лише найбільші вертикально інтегровані агрохолдинги, які вже не перший рік співпрацюють із західними фінустановами, серед них: «Миронівський хлібопродукт», «Мрія», «Астарта», Kernel, Ukrlandfarming, «Нібулон».

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що серед чинників, які гальмуватимуть розвиток агропродовольчих компаній, є:

- несприятлива для експорту аграрної продукції політика;
- проблеми функціонування сільської місцевості;
- недостатнє бюджетне фінансування через державні цільові програми;
- низький рівень заходів щодо підтримки селянських (фермерських) господарств;
- зменшення кількості пільгових кредитів за рахунок спеціальних кредитних програм;
- збільшення податків;
- зниження попиту на сільськогосподарську продукцію;
- велика кількість імпортованих товарів на ринку;
- невідповідність матеріально-технічного забезпечення;
- низький рівень фондоозброєності праці і продуктивності праці;
- високий рівень індустрії й урбанізації;
- зменшення потоку інвестицій;
- падіння родючості ґрунтів (зменшення вмісту гумусу).

У науковій літературі поряд з терміном «вертикальна інтеграція» вживається поняття «вертикальна координація».

Втім в окремих публікаціях ці поняття ототожнюються, що не дозволяє мати чітке уявлення про сутність, зміст і мету вертикальної координації як інструмента розвитку агропродовольчого сектора економіки. Адже, як свідчить досвід України, інших постсоціалістичних держав, використання адміністративної (нецінової) координації для розвитку агропродовольчої сфери в межах окремих регіонів за відсутності необхідного рівня прозорості ринків сільськогосподарської продукції не є кращим способом державного регулювання розвитку зазначеної сфери за умов невизначеності та ризиків на межі макроекономічних змін глобального середовища.

Питання вертикальної координації розглядаються у працях низки вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як: В.Л. Валентинов [7], А. Висоцький [11], Т.В. Гагалюк [12], С.Д. Гроссман [49], Р.Л. Кілмер [50], Х. Петерсон [52], Є.М. Терешін [40], Р. Тріфон [53], С.Д. Френк [48], А.В. Якуніна [47] та ін. Вивченню вертикальної координації в агропродовольчих ланцюгах країн Європи і Центральної Азії присвячене одне з досліджень Світового банку [15].

Термін «координація» у довідковій літературі має таке тлумачення (табл. 3.56).

Із наведених у табл. 3.56 варіантів поняття «координація», на наш погляд, з огляду на предмет дослідження найприйнятнішим є визначення, викладене в «Економічній енциклопедії», що враховує управлінський аспект цього терміну.

В агропродовольчому секторі економіки, на наш погляд, головною метою координації є забезпечення узгодженості між господарюючими суб'єктами, зокрема, шляхом оптимізації виробничих зв'язків та відповідного інформаційного забезпечення виробничо-комерційної діяльності підприємств й регулюючого впливу органів державної влади. Об'єктом координації у даному випадку є складові агропродовольчого сектора економіки: сільське господарство, харчова промисловість, сфера торгівлі продовольчими товарами. При цьому координація в межах системного підходу забезпечує інтеграцію зазначених складових

агропродовольчого сектора з метою досягнення поставлених цілей, зокрема, продовольчої безпеки держави.

Таблиця 3.56

Тлумачення терміну «координація»

Зміст поняття	Джерело, рік опублікування
Координація – узгодження, приведення у відповідність, встановлення взаємозв'язку між діями, поняттями, рухами тощо	Словник іншомовних слів (1974 р.) [37, с.363]
Координація – складовий елемент управління для узгодження дій різних частин системи, що управляється	Економічна енциклопедія (2001 р.) [19, с.81]
Координація – 1) погодження, зведення до відповідності, установлення взаємозв'язку, контакту в діяльності людей, між діями, поняттями тощо; 2) узгодження рухів, дій і т. ін.	Новий тлумачний словник української мови (2003 р.) [29, с.887]

Джерело: узагальнено автором.

Координаційна діяльність, як зазначають Є.М. Терешін і В.М. Володін [40], здійснюється за допомогою певних механізмів: прямий контроль; стандартизація процесів; взаємні узгодження. Для реалізації зазначених механізмів дослідники пропонують використовувати такі моделі координації: неформальна непрограмована координація; програмована безособова координація; неформальна програмована координація; групова координація.

Погляди дослідників на вертикальну координацію певним чином відрізняються (табл. 3.57).

Вертикальну інтеграцію В.Л. Валентинов розуміє як «інтерналізацію тих економічних зв'язків, які характеризуються найменшою в даних умовах обмеженістю ресурсів» [7, с. 27]. Термін «інтерналізація» означає «внутрішній; стратегія великих корпорацій, спрямована на ліквідацію негативних зовнішніх факторів» [8].

Таблиця 3.57

Підходи дослідників до визначення сутності вертикальної координації

Сутність поняття	Автори підходів, рік опублікування
1	2
Вертикальну координацію слід розуміти як інтеграцію прав власності, в рамках якої послідовні етапи виробничої і маркетингової діяльності контролюються єдиним керівництвом.	Р.Тріфон (1959 р.)
Вертикальна координація – це включення до функціонального діапазону фірми нових напрямів виробничої і маркетингової діяльності, які є технологічно суміжними відносно існуючих напрямів.	Р.Л. Кілмер (1986 р.)
Вертикальна координація передбачає спільну власність і управління активами.	С.Д.Гроссман, О.Д.Харт (1986р.)
Видами вертикальної координації є: відкритий (спототий) ринок, короткостроковий контракт, франчайзинг, спільне підприємство, вертикальна власність. Причому факторами вибору конкретної складової є такі фактори, як специфічність активів, програмованість задач (можливість їх однозначного розуміння сторонами) і можливість розділення задач.	Дж.Махоні (1992 р.)
Вертикальна координація включає всі засоби гармонізації вертикально взаємозалежних напрямів виробничої і розподільної діяльності від спотового ринку через різні типи контрактних відносин до вертикальної інтеграції.	С.Д.Френк, Д.Р. Хендерсон (1992 р.)
Вертикальна координація включає: спотовий ринок (зовнішній контроль через цінові важелі); контрактну координацію (зовнішній контроль через контракту специфікацію методів і результатів виробництва на основі правового забезпечення); стратегічний альянс (взаємний контроль); формальна кооперація (внутрішній контроль через децентралізоване прийняття рішень); вертикальну інтеграцію (внутрішній контроль через централізоване прийняття рішень).	Х.Петерсон, А.Висоцький (1997 р.)

Вертикальна координація являє собою континуум організаційно-економічних форм узгодження дій товаровиробників несільськогосподарських суб'єктів між граничними формами вертикальної інтеграцією і відкритим (спотовим) ринком.	В.Л. Валентинов (2003 р.)
Вертикальну координацію можна визначити як процес розширення відносин власності й управління за межі окремого підприємства, а інтеграцію – як розширення організаційно-економічного механізму функціонування підприємства в технологічно суміжні напрями діяльності.	В.Л. Валентинов (2003 р.)
Вертикальна (субординаційна) координація забезпечується формальною або неформальною нормативною базою, має чітко визначені межі та механізми здійснення. Для її реалізації використовують регламенти і процедури, накази, делегування повноважень.	Є.М. Терешін, В.М. Володін (2010 р.)

Джерело: складено за даними [7; 40; 48-50; 52-53]

Теорія вертикальної координації має чисельну теоретико-методологічну базу, яка представлена наступними підходами: теорією життєвого циклу Д. Стігліца; теорією трансакційних переваг Р.Коуза та О. Вільямса; теорією здібностей (Е. Пенрауз, Д.Б. Річардсон, К. Поляний, К.Р. Коннор, С.К. Прехелед, А. Бун); теорією ресурсної залежності Дж. Преффера і Дж. Саланцика; теорією економічних переваг Х. Хаканссона та І. Снехоте; концепцією «оформленості» економічної діяльності М.Грановеттера (табл. 3.58).

Вертикальна координація в агропродовольчому секторі економіки має різні форми і типи (табл. 3.59).

Таблиця 3.58

Концептуальні підходи щодо формування теорії вертикальної координації

Назва теорії	Сутність теоретичного підходу
Теорія життєвого циклу (Дж. Стіглер)	На початкових етапах свого розвитку будь-яка галузь характеризується високим ступенем інтегрованості. Розвиток галузі й розширення ринку зумовлюють доцільність спеціалізації. При тому, коли продуктивність праці випереджає розширення ринку, виникають переваги від координації та інтеграції.
Теорія трансакційних переваг (Р.Коуз, О.Вільямс)	Якщо витрати на придбання певного виду ресурсу менші від витрат на його виробництво, то вертикальна інтеграція непотрібна. У протилежному випадку необхідно посилити глибину контрактних відносин з постачальником або забезпечити власне виробництво цього виду ресурсу.
Теорія здібностей (Е. Пенроуз, Д.Б. Річардсон, К.Поляний, К.Коннор, С.К. Прехелед, А. Бун)	Знання як фактор виробництва мають значний вплив на досягнення конкурентних переваг. Знання не підлягає безперешкодному розповсюдженню. Деяке знання може набуватися лише досвідом. Диференційований розподіл «прихованого» знання серед фірм впливає на їх координаційні відносини.
Теорія ресурсної залежності (Дж. Преффер, Дж. Саланцик)	Фірми прагнуть зменшити свою ресурсну залежність від інших фірм. Виділяють два напрями зменшення цієї залежності: 1) зменшення залежності фірми від ресурсу (що часто неможливо з технологічних причин); 2) усунення організаційно-економічного розмежування між фірмою та агентами, що контролюють ресурс (утворення асоціації, участь в органах управління, аж до вертикальної інтеграції).
Теорія економічних мереж (Х. Хаканссон, І. Снехоте)	Залежність між фірмами не обов'язково мають організаційно оформлені координаційні зв'язки. Залежність може бути забезпечена довірою, довгостроковими партнерськими стосунками, персоніфікацією стосунків (тобто базуватися на особистих відносинах між суб'єктами).
Концепція «оформленості» економічної діяльності (М. Грановеттер)	Економічна діяльність здійснюється у формі певних соціальних відносин. Економічні відносини обумовлені соціальними інституціями. Соціальна оформленість економічних відносин зумовлює вплив на останні таких явищ, як асиметричний розподіл інформації, обмежена раціональність, опортуністична поведінка, специфічність активів.

Джерело: складено за даними [7, с.89-106].

Форми і типи вертикальної координації

Форми/типи	Зміст
Форми вертикальної координації в агропродовольчому секторі економіки	
Координація через внутрішній ринок	Здійснення операцій купівлі-продажу за ціною, що визначається під час цих операцій.
Укладання форвардних контрактів	Операції купівлі-продажу за попередньо встановленими цінами.
Квазівертикальна інтеграція	Участь у статутному фонді підприємств на суміжних рівнях маркетингового каналу.
Вертикальна інтеграція	Концентрація власності й управління кількома суміжними рівнями маркетингового каналу в рамках однієї організації.
Типи координації за критерієм домінування економічних інтересів	
Кооперація	Несільськогосподарський бізнес не представлений
Контрактні відносини	Різні ступені взаємної відокремленості сільськогосподарських і несільськогосподарських суб'єктів.
Інтеграція з боку несільськогосподарського бізнесу	Інтегратор – несільськогосподарське підприємство; можлива пряма і зворотна інтеграція

Джерело: складено за даними [7, с.55-56, 88-89].

Оскільки контрактна система й вертикальна інтеграція передбачають передачу певних прав від однієї фірми до іншої за допомогою координуючих механізмів, що відрізняються від ціни відкритого ринку, то це вертикальна координація [47, с. 17-18], може бути охарактеризована як адміністративна. Аналіз підходів науковців дозволяє з'ясувати співвідношення між поняттями «вертикальна координація» та «вертикальна інтеграція» (табл. 3.60).

Таблиця 3.60

Співвідношення понять «вертикальна координація» та «вертикальна інтеграція»

Вертикальна координація	Вертикальна інтеграція
1. Вертикальна координація являє собою процес розширення відносин власності й управління за межі підприємства [7, с.109].	1. Вертикальна інтеграція – об'єднання в єдиний технологічний процес усіх або основних ланок виробництва й обороту промислової та сільськогосподарської продукції [18, с.180].
2. Контрактні відносини, які будуються на більш-менш тривалій основі, слід називати вертикальною координацією [2, с.40].	2. Вертикальна інтеграція є вищою формою вертикальної координації [7, с.53]. 3. Вертикальна інтеграція – розширення організаційно-економічного механізму функціонування підприємства в технологічно суміжні напрями діяльності [7, с.109].
	4. Вертикальна інтеграція – організація вертикально побудованих об'єднань, на відміну від горизонтальних формувань, охоплює весь процес виробництва – від вирощування сільськогосподарської сировини до її переробки, зберігання та продажу готової продукції (досягається безперервність технологічного процесу на всіх етапах виробництва і збуту, наскрізний контроль за якістю продукції, підвищується ефективність виробництва) [16].

Джерело: узагальнено автором.

Високий рівень вертикальної координації між учасниками ринку (клієнтами та постачальниками) як свідчить досвід, сприяє підвищенню їх ефективності. Д. Кенон і Д. Перро класифікували відносини між клієнтами, постачальниками, підрядниками таким чином (табл. 3.61).

Таблиця 3.61

Класифікація відносин між клієнтами і постачальниками, підрядниками (за Д.Кеноном і Д. Перро)

Вид угоди	Характеристика відносин
1. Базова угода	Відносно прості, рутинні обміни з помірно великими обсягами співробітництва й інформації.
2. Голі угоди	Те ж, що й базова угода, але продавець краще адаптується, а обсяги співробітництва й інформаційного обміну менші.
3. Контрактні угоди	Низький рівень довіри, співробітництво й взаємодії; порядок обміну визначається формальним контрактом.
4. Звичайні угоди	Традиційна ситуація, коли домінуючий вплив здійснює конкуренція, а не кооперація.
5. Кооперативні системи	Тісне співробітництво, але жодна із сторін не демонструє зацікавленості у вигляді юридичних зобов'язань чи адаптації до потреб іншої.
6. Коллаборація	Довіра та зацікавленість значні, що сприяє утворенню справжнього партнерства.
7. Взаємна адаптація	Клієнт і продавець, підрядник багато в чому підлаштовуються один під одного, але довіра, співробітництво при цьому незначні.
8. Клієнта контроль	Підрядник й клієнт пов'язані тісним співробітництвом, але підрядник адаптується до потреб клієнта, не розраховуючи на його прихильність.

Джерело: складено за даними [8]

Дослідженнями В.Кейпа, С.Холліндера й Р. Діккінсора встановлено, що стосунки між партнерами (продавець-покупець чи замовник-підрядник) формуються під впливом деяких чинників.

Визначено три основні чинники (детермінанти), що зумовлюють вертикальну координацію в агропродовольчій сфері (табл. 3.62).

Таблиця 3.62

Чинники (детермінанти), що зумовлюють вертикальну координацію

Чинники	Сутність чинників
Технологічна економія	Технологічна економія визначає спосіб вертикальної координації, якщо лише, по-перше, є одна технологія, що переважає інші, і, по-друге, використання цієї технології вимагає унікальної організаційної форми.
Недосконалість ринку	Найбільшою недосконалістю ринку як детермінанти вертикальної інтеграції є: по-перше, недосконала конкуренція; по-друге, недосконала чи асиметрична інформація.
Трансакційна економія (економія на трансакційних витратах)	Витрати на торгівлю з іншими учасниками ринку понад ціну. Виділяють три найважливіші характеристики, що впливають на величину трансакційних витрат: частота здійснення трансакцій; ступінь і тип невизначеності, якою вони характеризуються; наявність активів спеціального призначення.

Джерело: складено за даними [47, с. 18-19]

Інформацію, наведену в табл. 3.62, можна подати у вигляді такої залежності:

$$BK = (TE, NP, ET), \quad (3.9)$$

де BK – рівень вертикальної координації;

TE – технологічна економія;

NP – рівень недосконалості ринку;

ET – трансакційна економія.

Обсяги трансакційної економії, одержані при здійсненні вертикальної координації (ET), можуть бути, на наш погляд, подані залежністю (3.10):

$$ET = (CT, N, A), \quad (3.10)$$

де CT – частота здійснення трансакцій;

N – ступінь і тип невизначеності, якою характеризуються трансакції;

A – наявність активів спеціального призначення.

Як зазначає А.В. Якуніна [47, с.19], специфічність активів надає особливу монопольну владу одній чи обом сторонам контракту, внаслідок чого відбувається

фундаментальна трансформація: конкуренція серед потенційних постачальників й покупців до інвестування в спеціалізовані активи трансформуються в двосторонні відносини після інвестування.

У межах вертикальної координації аграрні товаровиробники можуть одержати від несільськогосподарських суб'єктів низку послуг (табл. 3.63).

Вертикальна координація створює низку переваг для залучених до неї учасників: сільськогосподарських товаровиробників, несільськогосподарських суб'єктів, споживачів (табл. 3.64).

Проведені дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Економічна інтеграція є невіддільною складовою діяльності господарюючих суб'єктів. Виділяють різні концептуальні підходи щодо мотиваційних засад функціонування інтеграційних процесів (синергетична теорія, концепція агентських витрат, теорія гордині). Мотиви інтеграційних процесів можуть бути класифіковані наступним чином – операційні, фінансові, інвестиційні, стратегічні мотиви. Варто констатувати про взаємозв'язок видів, напрямів й форм горизонтальної та вертикальної інтеграції. Формування наддержавних інтеграційних організацій за участю України має враховувати всі позитиви і негативи. Важливо, щоб при цьому реалізувалися конкурентні переваги агропродовольчого сектора нашої країни.

2. Агропродовольчі компанії фактично є тими особами, які в значній мірі визначають успішність розвитку сільського господарства країни. Проте існує ряд факторів, які гальмуватимуть розвиток агропродовольчих компаній: несприятлива для експорту аграрної продукції політика; проблеми функціонування сільської місцевості; недостатнє бюджетне фінансування через державні цільові програми; низький рівень заходів щодо підтримки селянських (фермерських) господарств; зменшення кількості пільгових кредитів за рахунок спеціальних кредитних програм; збільшення податків; зниження попиту на сільськогосподарську продукцію; велика кількість імпортованих товарів на ринку; невідповідність матеріально-технічного забезпечення; низький рівень фондоозброєності праці і продуктивності праці; високий рівень індустрії й урбанізації; зменшення потоку інвестицій; падіння родючості ґрунтів (зменшення вмісту гумусу).

3. Доцільно виокремлювати економічні категорії «вертикальна інтеграція» та «вертикальна координація». Теоретико-методологічні засади теорії координації ґрунтуються на теоріях: життєвого циклу, трансакційних переваг, здібностей, ресурсної залежності, економічних переваг, концепції «оформленості» економічної діяльності. Високий рівень вертикальної координації між учасниками продовольчого ринку сприяє підвищенню їх ефективності. Рівень вертикальної координації визначається чинниками взаємозалежності партнерів, а також рядом інших чинників (детермінантів). Одержувані сільськогосподарськими товаровиробниками у межах вертикальної координації послуги формують відчутні для них переваги, що сприяють забезпеченню конкурентоспроможності вітчизняного агропродовольчого сектора економіки.

Послуги для сільськогоспвиробників у межах вертикальної координації

Види послуг	Зміст послуг
Підтримка ресурсного забезпечення	Несільськогосподарський суб'єкт (підприємство з переробки сільськогосподарської сировини) закуповує матеріально-технічні ресурси, які потім перепродаються сільськогосподарським товаровиробником.
Підтримка інвестування	Здійснення несільськогосподарськими суб'єктами інвестицій у певні сільськогосподарські підприємства.
Кредитування	Несільськогосподарські суб'єкти можуть безпосередньо кредитувати сільськогосподарських товаровиробників.
Гарантування банківських кредитів	Несільськогосподарські суб'єкти можуть сприяти отриманню сільськогосподарськими товаровиробниками банківських кредитів через виконання функції гарантування цих кредитів, тобто прийняття відповідальності за їх повернення. У даному випадку додатковим учасником вертикальної координації є також фінансова установа, що надає кредит товаровиробникам.
Консульта-тивні послуги	Вертикальна координація передбачає надання консультативних послуг товаровиробникам з боку несільськогосподарських суб'єктів.

Джерело: складено за даними [12]

Переваги, які створює вертикальна координація для залучених в неї учасників

Учасник	Переваги
Сільськогосподарські товаровиробники	Стимулювання інвестицій у сільськогосподарське виробництво. Підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва. Гарантування ринків збуту сільськогосподарської продукції. Зростання передбачуваності цін на сільськогосподарську продукцію. Забезпечення матеріально-технічними ресурсами і кредитами. Зменшення опортуністичної поведінки з боку несільськогосподарських суб'єктів.
Несільськогосподарські суб'єкти	Гарантування поставок сільськогосподарськими товаровиробниками продукції заданої кількості і якості.
Споживач	Доступ до високоякісних і безпечних продуктів харчування.

Джерело: складено за даними [12]

Література

1. Аграрная неделя: точка принятия решения [Електронний ресурс] / Национальный агропортал. – Рубрика «Агропромышленный комплекс». – Режим доступу: <http://latifundist.com/print/blog/429>.
2. Андрійчук В.Г. Капіталізація сільського господарства: стан та економічне регулювання розвитку: монографія / В.Г. Андрійчук. – Ніжин: ТОВ «Вид-во «Аспект-Поліграф», 2007. – 216 с.
3. Бабаев О.И. Совершенствование управления вертикально интегрированными структурами (на примере пищевой промышленности): автореф. дис. к.э.н.: спец 08.00.05 / Бабаев Олег Иосифович. – М., 2007. – 20 с.
4. Бондар Н.М. Дослідження мотивів інтеграційних процесів на транспорті [Електронний ресурс] / Н.М. Бондар // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Економічна серія. – 2009. – №6. – К. : НТУ. – Режим доступу: <http://archive.nbu.gov.ua>.
5. Бондар Н.М. Консолідаційні процеси: переваги та недоліки інтегрованих структур [Електронний ресурс] / Н.М. Бондар // Управління проектами, системний аналіз і логістика: Економічна серія. – 2008. – №5. – К. : НТУ. – Режим доступу: <http://archive.nbu.gov.ua>.
6. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 1008 с.
7. Валентинов В.Л. Регулювання міжгалузевих відносин в системі аграрної політики / В.Л. Валентинов. – К. : ІАЕ, 2003. – 332 с.
8. Вертикальная координация [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kombat-avto.ru/411-vertikalnaya-koordinaciya.html>.

9. Внутрішньогосподарські організаційно-економічні механізми забезпечення прибутковості сільськогосподарських підприємств / [П.Т. Саблук, М.Й. Малік, Ю.С. Коваленко та ін.]. – К.: ІАЕ УААН, 2003. – 204 с.
10. Володькіна М.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М.В. Володькіна. – К.: Знання, 2004. – 149 с.
11. Высоцкий Д. Понятие и правовые признаки инноваций / Д.Высоцкий // Підприємництво, господарство і право. – 2006. – №11. – С. 97-101.
12. Гагалюк Т.В. Роль вертикальної координації у збалансуванні міжгалузевих відносин в АПК / Т.В. Гагалюк, В.Л. Валентинов // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №9 (99). – С. 250-259.
13. Герштейн Е.Ф. Дифференциация и интеграция в промышленности: теория и практика развития: дис. ... д.э.н.: спец. 08.00.05 / Герштейн Ефим Феликсович. – Минск, 1993. – 313 с.
14. Дж. К. Ван Хорн. Основы управления финансами / Дж. К. Ван Хорн. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 800 с.
15. Динамика вертикальной координации в агропродовольственных цепочках стран Европы и Центральной Азии : выводы для экономической политики и деятельности Всемирного банка. – Всемирный банк. Отдел экономики и социального устойчивого развития. Регион Европы и Центральной Азии.
16. Дікареєв О.А. Інтеграційні системи в агропродовольчій сфері: сутність та особливості розвитку / О.А. Дікареєв // Збірник наукових праць НУК «Економіка та управління підприємствами». – №6. – 2011. – С. 143-148.
17. Долгошей Г.А. Экономика сельского хозяйства: Словарь-справочник / Г.А. Долгошей, М.М. Макеенко. – М.: Колос, 1981. – 396 с.
18. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.1 / Редкол. ... С.В. Мочерний (відпов. ред.) та ін. – К.: Академія, 2000. – 864 с.
19. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.2 / Редкол. ... С.В. Мочерний (відпов. ред.) та ін. – К.: Академія, 2001. – 848 с.
20. Іванух Р.А. Довідник економічних показників сільського господарства; за ред. І.В. Поповича / Р.А. Іванух, М.М. Пантелейчук, І.В. Попович. – К.: Урожай, 1979. – 168 с.
21. Іщенко Г. Зерновий пул: конкуренти і союзники [Електронний ресурс] / Г. Іщенко // Урядовий кур'єр від 20.10.2013 р. – Режим доступу: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/zernovij-pul-konkurenti-chi-ouyzniki/>.
22. Кобець Є.А. Розвиток інтеграційних формувань в АПК: автореф. дис. к.е.н.: спец. 08.00.04 / Кобець Євгеній Анатолійович. – Миколаїв, 2008. – 22 с.
23. Коростышевская Е.М. Научно-производственная интеграция: политико-экономическое исследование: автореф. дис. д.э.н.: спец. 08.00.01 / Коростышевская Елена Михайловна. – СПб., 1999. – 310 с.
24. Крупнейшие аграрные компании Украины: динамика и перспективы роста: исследование / под ред. Лиссица А.]. — К.: Украинский клуб аграрного бизнеса, 2011. — 160 с.
25. Ларіна Р.Р. Теоретико-методологічні основи формування регіональних логістичних систем: дис. ... доктора економ. наук: спец. 08.10.01 / Ларіна Рена Рінатівна. – Донецьк, 2005. – 490 с.
26. Лопатинський Ю.М. Інституціональна трансформація аграрного сектора: автореф. дис. д.е.н.: спец. 08.00.03 / Юрій Михайлович Лопатинський. – К., 2007. – 36 с.
27. Люльчак З.С. Засади консолідації підприємств у паливно-енергетичному комплексі України / З.С. Люльчак, О.П. Карпій, Г.І. Ільчук. // Вісник НУ «Львівська політехніка»: Серія «Логістика». – 2009. – №649. – С. 109-120.
28. Малік М.Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект / М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк. – К.: ННЦ ІАЕ, 2005. – 370 с.
29. Новий тлумачний словник української мови. – Вид. 2-е, виправлене / Укладачі В. Яременко, О. Сліпушко. – У трьох томах. – Т. 1. – К.: Аконті, 2003. – 926 с.
30. Пилипенко А.А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників: монографія // А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 152 с.

31. Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток; за ред. О.Е. Вільямсона, С.Дж. Вінтера; пер. з англ. – К. : А.С.К., 2002. – 335 с.
32. Проект Закону України «Про сільське господарство» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://do.gendocs.ru/docs/index-24078.html>.
33. Пугачов М.І. Інтеграційні альтернативи для АПК України в умовах світової економічної кризи / М.І. Пугачов, А.О. Мельник // Економіка АПК. – 2014. – №4. – С. 28-32.
34. Россия пытается утвердиться на зерновом рынке за счет Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nr2.ru/kyiv/466371.html/print/>.
35. Рудык Н.Б. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием / Н.Б. Рудык, Е.В.Семенкова. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 456 с.
36. Савинський О. В Українській зерновій асоціації не бачать сенсу в зерновому пулі [Електронний ресурс] / О. Савинський, Є. Куца. – Рубрика «Економіка». – Режим доступу : <http://www.dw.de>.
37. Словник іншомовних слів; за ред. О.С. Мельничука. – К. : Голов. ред. УРЕ АН УРСР, 1974. – 775 с.
38. Сметанин Н.Е. Народнохозяйственный агропромышленный комплекс: теория и практика / [Н.Е. Сметанин, В.А. Тихонов, М.Я. Лемешев, М.И. Белов]. – М. : Экономика, 1980. – 208 с.
39. Статистичний щорічник «Україна у цифрах 2013 році». Державна служба статистики України; за ред. О.Г. Осауленко. – К. : Держаналітінформ, 2014. – 240 с.
40. Терешин Е.М. Координация и системно-синергетический подход к координации в кластерах / Е.М. Терешин, В.М. Володин // Экономика и управление. – 2010. – №4 (65). – С. 143-146.
41. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції (практичний посібник); за ред. П.Т. Саблука. – К. : ІАЕ, 2000. – 556 с.
42. Хромова И.Г. Вертикальная интеграция в продовольственном комплексе России (деятельность агрохолдингов) / И.Г. Хромова. – М., 2003. – 52 с.
43. Чорна Н.Ю. Основні напрями підвищення ефективності вертикальних інтеграційних об'єднань: автореф. дис. к.е.н.: спец. 08.00.04 / Чорна Наталія Юріївна. – К., 2013. – 20 с.
44. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
45. Шишкина Н.В. Вектор и эффективность транзитологической парадигмы АПК / Н.В. Шишкина. – Воронеж: Центрально-Черноземное книжное изд-во, 2003. – 450 с.
46. Экономический словарь агропромышленного комплекса / Сост. А.В. Крисальский; под ред. А.А. Сторожука. – К. : Урожай, 1986. – 336 с.
47. Якунина А.В. Теория и методология ценообразования в системе вертикальной координации продовольственного рынка: дис. д.э.н.: спец. 08.00.09 / Якунина Алла Викторовна. – СПб., 1998. – 369 с.
48. Frank S.D. and D.R. Henderson. Transaction Costs as Determinants of Vertical Coordination in the US Food Industries. *American Journal of Agricultural Economics*. 1992. No.74 – pp. 941-950.
49. Grosman, Sanford J. and Hart, Oliver D. the Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*. 1986. No.94. – pp. 1508-1550.
50. Kilmer R.L. Vertical Integration in Agriculture and Food Marketing. *American Journal of Agricultural Economics*. 1986. No. 68(5). – pp. 1155-1160.
51. Kurt W. Rothschild. Ethik und Wirtschaftstheorie. – 1992. – [Электронное ресурс]. – Режим доступа. – http://www.nvtc.ee/e-oppe/Kurt/ekonomika/_1.html.
52. Peterson H. and A. Wysocki. The vertical Coordination Continuum and Determinants of Film-Lever Coordination Strategy. Staff Paper No.97-64. Dept of Agricultural Economics. Michigan State University. East Lansing, Michigan. June 1997. – 18 p.
53. Trifon R. Guiders for Speculation about Vertical Integration of Agriculture with Allied Industries. *Journal of Farm Economics*. 1959. – pp. 734-746.

Перспективи розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації

Ринкова економіка передбачає рівні можливості для ефективного розвитку будь-яких видів господарювання як за організаційно-правовою формою, напрямками діяльності, так і за розмірами. Для формування власних конкурентних переваг за умов чистої конкуренції підприємства мають використовувати як внутрішній потенціал, так і ресурси зовнішнього середовища, оскільки відповідно до макроекономічного закону обмежених виробничих можливостей кожне окреме підприємство не може самостійно вирішити всі завдання суб'єкта господарювання як відкритої економічної системи.

Розвиток ринкових відносин в агропромисловому комплексі характеризується перманентністю середовища функціонування суб'єктів господарювання, що безпосередньо впливає на інтеграційні процеси між ними. Трансформаційні зміни, які супроводжували розвиток підприємств аграрної сфери, зумовили виникнення різних організаційно-правових форм та об'єднань підприємств. Провідну роль на сучасному аграрному ринку займають сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи. Світовий досвід свідчить про ефективність їх функціонування як з точки зору економічної стабільності аграрних підприємств, так і з огляду забезпечення продовольчої безпеки держави.

В аграрній сфері виникає потреба поєднання зусиль для досягнення синергічного ефекту, що насамперед пов'язано із специфікою даної галузі, глибокими взаємозалежними зв'язками між різними рівнями виробництва. Дієвим механізмом поєднання зусиль виробників є кооперація. Існує низка переваг і недоліків механізму функціонування кооперації на аграрному ринку, що визначає кооперативний рух неоднозначним в контексті його впливу на розвиток ринкових відносин в агропромисловому комплексі. Тому виявлення основних тенденції розвитку кооперативного руху, переваг та недоліків даної форми об'єднання зусиль сільськогосподарських товаровиробників є актуальним, своєчасним та необхідним.

Питання розвитку кооперації беруть початок у працях таких класиків, як І. Смельянова, М. Кондратьєва, Б. Мартоса, М. Туган-Барановського, О. Чайнова. Значний внесок у дослідження теоретико-методологічних та практичних аспектів діяльності обслуговуючих кооперативів у ринкових умовах зробили такі науковці, як О.П. Величко, В.П. Горьовий, Ю.Е. Губені, О.В. Довгань, В.В. Зіновчук, В.М. Кепко, О.Д. Ковальчук, А.Д. Корягіна, О.В. Крисальний, М.Й. Малік, О.В. Макушок, В.Я. Месель-Веселяк, Л.В. Молдаван, А.О. Пантелеймоненко, П.Т. Саблук, Н.С. Скопенко, А.П. Смоленюк, Г.В. Черевко, М.Г. Тульський, В.В. Юрчишин та ін.

Так, наприклад, Смоленюк А.П. зазначає, що «сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи мають в повній мірі замінити і поповнити сервісні послуги в умовах, коли держава поступово відходить від таких функцій, як заготівля, збут та переробка сільськогосподарської продукції, забезпечення виробників матеріально-технічними засобами, надання технічних і технологічних послуг, створення та підтримка виробничої інфраструктури тощо. Найбільш ефективним буде створення товаровиробниками повністю ними контрольованих кооперативних» [19, с. 64].

Довгань О.В. стверджує, що «сільськогосподарська кооперація дає можливість поліпшити становище сільських товаровиробників в умовах ринку, зберегти для них сприятливі комерційні умови, зменшити диктат галузей переробки і торгівлі, які традиційно ще зберігають за собою монополізм... Сільськогосподарська кооперація сприяє об'єднанню відповідних ресурсів товаровиробниками з метою власних кооперативних підприємств, які забезпечують ефективність і ритмічність виробництва конкурентоспроможної продукції, а також сприяють розвитку демократії і соціальної справедливості» [2, с.74].

Черевко Г.В., Горбонос Ф.В., Черевко Д.Г. вважають, що “кооперація є багатограним і, разом з тим, принципово простим поняттям, яке характеризує форму співробітництва людей у досягненні ними спільної мети, а через це – і мети кожного з учасників цієї кооперації...Можливість досягнення синергічного ефекту в результаті кооперації робить її реальним шляхом підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств” [24, с. 271].

Науковці акцентують увагу на позитивних моментах кооперації. Ми підтримуємо їхню точку зору, однак вважаємо, що кооперація має низку особливостей залежно від типу підприємств – учасників кооперативу, мети його створення, розміру, перманентності середовища функціонування, напрямів діяльності.

Таким чином, функціонування аграрних підприємств характеризується низкою особливостей, які насамперед пов'язані з поглибленими міжгосподарськими відносинами ринкових суб'єктів агропромислового комплексу, а також з необхідністю укрупнення своїх розмірів для досягнення ефекту синергії, масштабу виробництва та концентрації ресурсів. Для ефективного розвитку аграрних підприємств необхідне поєднання як їхніх окремих функцій чи підрозділів, так і підприємств у цілому. Окрім кооперації, у ринковій економіці існують різні форми об'єднань аграрних підприємств: асоціації, фінансово-промислові групи, консорціуми, конгломерати. Однак, нині найбільш поширеними є агрохолдинги та сільськогосподарські кооперативи. Ці дві форми мають абсолютно різну мету створення та діяльності, а також правові основи функціонування, однак спільним для них є те, що за своєю природою вони є інтеграційними утвореннями, в основу яких покладено інтерес підвищення конкурентоспроможності за рахунок об'єднання зусиль. Таким чином, актуальним є концептуальне порівняння інтеграційних механізмів функціонування сільськогосподарських кооперативів та агрохолдингів в ринкових умовах.

Механізм функціонування такої форми об'єднань підприємств, як агрохолдинг, привертає увагу таких науковців: В.Г. Андрійчука, А.О. Гуторова, Т.О. Зінчук, П.М. Макаренка, Т.В. Мірзоевої, Т.С. Ожелевської та ін.

Мірзоева Т.В. аналізує переваги та недоліки існування агрохолдингів і акцентує увагу на таких позитивних моментах: “характерними ознаками агрохолдингів є орієнтація виробництва на експорт продукції, інтеграція виробництва з переробкою сільськогосподарської продукції, а також збільшення обсягів виробництва продукції сільського господарства за рахунок ефекту масштабу. До того ж на відміну від дрібних і середніх операторів ринку сільськогосподарської продукції, агрохолдинги мають потужну матеріально-технічну базу” [11, с. 93]. У той же час, досить категоричними є тези Т.С. Ожелевської щодо негативних наслідків діяльності агрохолдингів на сільських територіях: “подальший розвиток сільського господарства через розширення й процвітання агрохолдингів призведе до повного знищення сільської території у соціальному, економічному та екологічному аспектах. Альтернативним шляхом розвитку сільського господарства є об'єднання сільгоспвиробників у потужні обслуговуючі кооперативи, які могли б скласти гідну конкуренцію агрохолдингам і зупинити стрімке зuboжіння сільських територій” [13, с. 68].

Характеризуючи передумови розвитку агропромислової інтеграції, Макаренко П.М. зазначає, “що при сучасних масштабах сільськогосподарського виробництва спостерігається недостатнє узгодження між ним і торгівлею, що стримує підвищення ефективності сільського господарства, упровадження прогресивніших форм організації виробництва, доведення готової продукції до споживача. Агропромислова інтеграція зумовлює об'єднання зусиль і засобів у єдиний процес виробництва високоспеціалізованих і всебічно розвинутих галузей з виробництва, переробки, зберігання та реалізації сільськогосподарської продукції” [10, с.4].

Цікавою є теза Н.С. Скопенко щодо кооперації та інтеграції сільсько-господарських виробників: “З одного боку, кооперація та інтеграція взаємовигідні для суб'єктів

господарювання різних сфер АПК, оскільки через внутрігалузевий і міжгалузевий розподіл праці, формування стабільної сировинної зони, налагодження взаємовигідних економічних відносин між виробниками сировини та підприємствами переробної галузі, з'являється можливість довгострокового планування, ефективного виробництва та реалізації продукції. З іншого боку, існує дисбаланс економічних інтересів, характерний для продавців і покупців сільськогосподарські підприємства вимушені будувати власні переробні цехи, міні-заводи, млини, пекарні та самостійно реалізовувати свою продукцію споживачам через мережу власних магазинів... Кооперація та інтеграція сільськогосподарських товаровиробників у виробництво та переробку сільськогосподарської продукції дозволяє забезпечити зацікавленість працівників у збільшенні обсягів виробництва шляхом підвищення його ефективності" [17, с. 198]. Науковець акцентує увагу на перевагах кооперації та інтеграції, що безумовно є беззаперечним фактом. Однак паралельне вживання понять "кооперація" та "інтеграція" є не зовсім доречно. На нашу думку, поняття "інтеграція" набагато ширше, включає різні форми об'єднань підприємств, у тому числі і кооперацію.

Томілін О.О. вважає обслуговуючу кооперацію одним з проявом вертикальної інтеграції при міжгалузевій взаємодії і стверджує, що "основою функціонування організаційно-правових виробничих структур горизонтального і вертикального типів є кооперація. При кооперації основний та обіговий капітал застосовують спільно, розподіляючи його на більшу масу готової продукції, при цьому собівартість одиниці продукції знижується". Ми підтримуємо точку зору науковця у тому, що агропромислова інтеграція та кооперація мають схожу мету, однак вважаємо, що інституціональні основи цих форм об'єднання підприємств є різними [20, с.40].

На думку М.А. Крутька, "заслуговує на увагу кооперація всіх учасників агропромислового виробництва і торгівлі в межах району в такі інтегровані системи, як агрофірми. Вони реально вписуються в перехідний період ринкової економіки, їх діяльність дозволяє уникнути цінового тиску на галузь рослинництва і тваринництва з боку переробних підприємств і торгівлі при одночасному досягненні ефективного кінцевого результату" [9, с.153]. Така організаційно-правова форма, як агрофірма, дійсно передбачає інтеграцію та кооперацію праці в ланцюгу "виробництво-переробка-реалізація". Нині на ринку присутня значна кількість агрофірм, однак їх інтеграційні механізми є недосконалими порівняно з агроформуванням інтеграційного та кооперативного типу. Переробні комплекси та заготівельні пункти, що входять до структури агрофірм, не здатні забезпечити повний виробничо-реалізаційний цикл, тому такі підприємства звертаються до інших ринкових суб'єктів для переробки продукції, її збуту, постачання тощо. Таким чином, організаційно-економічний механізм агрофірми також потребує вдосконалення.

Ми підтримуємо точку зору Ю.В. Ушкаренка та В.І. Грека про те, що кооперація є найбільш характерною є для фермерства. Науковці зазначають, що "однією з форм сільськогосподарського виробництва, покликаною забезпечити потреби держави і населення в продукції сільського господарства, стало фермерство. Проте, одноосібне ведення сільськогосподарського виробництва, за незначним винятком, не забезпечує високої його ефективності і виникає потреба об'єднати зусилля для продуктивної діяльності, тобто скооперуватися" [23, с. 39].

Науковці значну уваги приділяють методологічним аспектам оцінки ефективності обслуговуючої кооперації. Так, Корягіна А.Д. пропонує методологічний підхід щодо оцінки ефективності персоналу сільськогосподарських кооперативів і вважає, що "оцінка ефективності використання персоналу в сільськогосподарських кооперативах має включати такі напрямки розрахунків: 1) обчислення статичних показників ефективності, які показують рівень ефективності у конкретний момент часу або період часу; 2) розрахунок динамічних показників ефективності (таких, що характеризують зміни статичних показників у часі); виявлення й аналіз тенденцій розвитку ефективності використання

персоналу; 3) визначення показників впливу ефективності використання персоналу на результативність здійснення господарської діяльності” [8, с. 57]. Ми погоджуємось з точною зору науковця, але вважаємо, що, по-перше, дані підходи є узагальнюючими і не враховують специфіки такої організаційно-правової форми об’єднань підприємств, як сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, а по-друге, методологія оцінки ефективності функціонування кооперативів включає й інші аспекти, крім аналізу результативності використання персоналу.

Рульєв В.А., Лобанов М.І., Григор’єв С.М. комплексно характеризують роль сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів на ринку аграрної продукції. Значну увагу науковці приділяють методологічному обґрунтуванню ціни на кінцеву аграрну продукцію, що реалізується посередництвом кооперативу, і вважають, що ефективність функціонування сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу суттєво залежить від механізму ціноутворення та перерозподілу прибутку. Вчені зазначають, що “кооператив має специфічну систему ціноутворення, що надає можливість діяти на неприбутковій основі і надавати послуги за собівартістю... У кінці року в кооперативі за рахунок кращої реалізації продукції, придбання матеріально-технічних ресурсів за нижчими оптовими цінами або здешевлення послуг одержує економічний результат. Цей результат, за вичитом витрат на здійснення організаційно-управлінської діяльності кооперативу, розподіляється пропорційно серед членів кооперативу згідно наданим послугам” [16, с. 11-12].

Ми підтримуємо точку зору науковців щодо їх методологічних підходів до оцінки ефективності обслуговуючої кооперації на ринку, однак з огляду на появу нових тенденцій у кооперативному русі і виникнення нових мотиваційних механізмів, що спонукають до об’єднання сільськогосподарських виробників в обслуговуючі кооперативи, дана проблема потребує поглибленого методологічного обґрунтування.

Розвиток кооперації підприємств у ринкових умовах має низку передумов. Кооперативний рух має тривалу історію, при цьому з кожним еволюційним етапом виявлялися нові чинники та атрибути, що визначають параметри розвитку даного процесу.

Сільськогосподарська обслуговуюча кооперація останніми роками характеризується новими позитивними тенденціями розвитку. Після прийняття Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про сільськогосподарську кооперацію” від 20.11.2012 р. № 5459-17 та поточною редакцією від 19.01.2013 р. [3] та виголошенням ініціативи Міністерства аграрної політики та продовольства України під назвою “Рідне село” кількість обслуговуючих кооперативів почала суттєво збільшуватись. Основними мотивами щодо створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів є насамперед підвищення рівня конкурентоспроможності сільгоспвиробників, збільшення обсягів їх діяльності за умови збереження юридичної та практичної самостійності з одночасним формуванням сильного інституту власності на селі, досягнення ефекту масштабу виробництва та синергії, підвищення якості виконуваних функцій завдяки аутсорсінгу тощо.

Щодо тенденцій розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації, то у 2013 р. кількість зареєстрованих сільськогосподарських кооперативів складала 1017, що на 166, або на 16,3%, у 2012 р. кількість обслуговуючих кооперативів складала 851, що на 77, або на 9,9% більше, ніж у 2011 р. Найбільша їх кількість спостерігалась у 2004 р. – 1127 одиниць. Таке збільшення було зумовлене удосконаленням законодавчої бази, що регламентує кооперативну діяльність, а саме 10.07.2003 р. було прийнято Закон України “Про кооперацію № 1087-IV. У 2008 р. спостерігається суттєве зменшення кількості сільськогосподарських кооперативів до 496, що вдвічі менше, ніж у 2007 р., основною причиною цього стала фінансова криза, яка охопила всі галузі національної економіки, у тому числі сільського господарства (рис. 3.43). В останні роки спостерігається відновлення кооперативного руху, про що свідчать, як офіційні статистичні дані, так і результати

опитування сільських та селищних голів, проведене Міністерством аграрної політики та продовольства України в рамках ініціативи “Рідне село”.

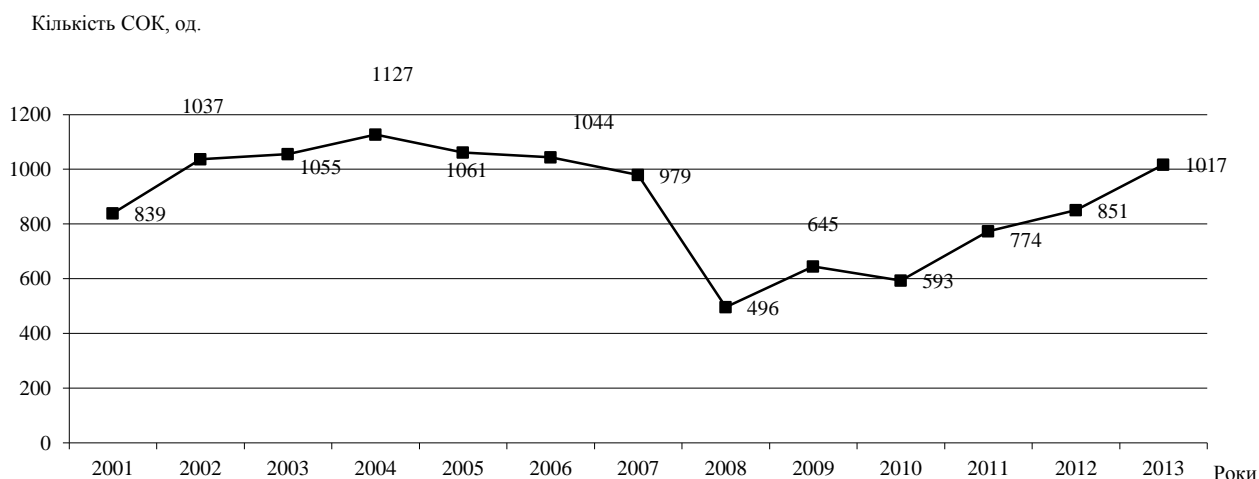


Рис. 3.43. Показники динаміки кількості сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів України, 2001-2013 рр.

Джерело: побудовано за даними [6]

Окрім даної ініціативи, вагомими спонукальними чинниками щодо розвитку кооперації послужувало удосконалення відповідного законодавства (від 19.01.2013 р.), а також внутрішні мотиви сільськогосподарських виробників до підвищення свого рівня конкурентоспроможності. Найбільша кількість кооперативів налічується у Житомирській (104), Вінницькій (86), Івано-Франківській (94) областях та АР Крим (76).

Негативним у системі розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації України є значна кількість зареєстрованих, але фактично не діючих кооперативів. Так, станом на 1.01.2014 р. налічувалось 1017 СОК, з яких лише 668 (65,7 %) були діючими. Найбільше діючих кооперативів зосереджено в Івано-Франківській (86 одиниць), Житомирській (66 одиниць) та Черкаській (61 одиниць) областях, найменше їх зосереджено в Тернопільській (3 одиниці), Харківській (5 одиниць), Закарпатській (6 одиниць) областях.

За видами діяльності більшість із сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів є багатофункціональними – 480 зареєстрованих, з них 360 діючих, найбільше їх функціонує у Житомирській області – 49 діючих з 85 зареєстрованих. Значна частка сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів є заготівельно-збутовими (293, або 28,8 % зареєстрованих та 208 діючих). Найбільше таких кооперативів зосереджено в Черкаській – 40 зареєстрованих, з яких всі діючі, та Херсонській – 24 діючих, областях.

Основним стримуючим чинником розвитку кооперації в Україні є зростання кількості, розмірів і масштабів діяльності агрохолдингів. За даними національного агропорталу латифундистів у станом на 1.01.2014 р. в Україні функціонувало понад 100 агрохолдингів, з них 16 з площею сільськогосподарських угідь понад 100 тис. га (рис. 3.44).

Найбільшим агрохолдингом України є UkrLandFarming, площа землекористування якого становила у 2013 р. 670 тис. грн., що на 138 тис. грн., або на 20,6 %, більше, ніж у 2012 р. Площа підприємства збільшується насамперед за рахунок придбання інших агрохолдингів, зокрема у 2011 р. було приєднано агрохолдинг “Авангард”, що дозволило вийти на перше місце в Євразійському континенті за масштабами діяльності. У 2013 р. було придбано українські активи агрохолдинга Valinor, а також двадцяти інших підприємств. UkrLandFarming функціонує у 21 областях України та Автономній республіці Крим.

Таблиця 3.65

Кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів в Україні за видами, станом на 01.01.2014 р.

Регіони України	Кількість СОК, одиниць		Всього за видами									
			переробні		заготівельно-збутові		постачальницькі		інші		багатофункціональні	
	зарєстровані	діючі	зарєстровані	діючі	зарєстровані	діючі	зарєстровані	діючі	зарєстровані	діючі	зарєстровані	діючі
АР Крим	76	52	4	4	15	5	9	6	32	27	16	10
Вінницька	86	33	4	-	25	18	-	-	15	3	42	12
Волинська	37	18	-	-	5	2	-	-	-	-	32	16
Дніпропетровська	31	31	2	2	6	6	-	-	2	2	21	21
Донецька	13	11	1	1	1	1	-	-	4	3	7	6
Житомирська	104	66			9	7	-	-	10	10	85	49
Закарпатська	13	6	6	4	-	-	-	-	6	1	1	1
Запорізька	22	14	1		8	7	-	-	8	4	5	3
Івано-Франківська	94	86	1	1	34	32	1	1	4	4	54	48
Київська	56	56	6	6	5	5	1	1	29	29	15	15
Кіровоградська	29	16	3	3	10	4	-	-	3	-	13	9
Луганська	22	14	1	-	1	-	-	-	-	-	20	14
Львівська	52	22	4	-	22	11	2	0	11	1	13	10
Миколаївська	16	16	-	-	9	9	2	2			5	5
Одеська	41	18	3	-	24	10	3	1	2	1	9	6
Полтавська	37	13	1	-	21	8	-	-	4		11	5
Рівненська	40	26	1	1	5	3	-	-	15	12	19	10
Сумська	41	14	-	-	7	1	-	-	10	5	24	8
Тернопільська	20	3	1	-	4	-	-	-	5	1	10	2
Харківська	16	53,7	1	1	2	-	1	1	3	-	9	3
Херсонська	41	41	0	0	24	24	1	1	4	4	12	12
Хмельницька	13	11	2	2	2	2	1	1	-	-	8	6
Черкаська	65	61	4	3	40	40	-	-	-	-	21	18
Чернівецька	27	16	-	-	5	5	-	-	7	3	15	8
Чернігівська	25	19	-	-	9	8	3	2	-	-	13	9
Всього	1017	668	46	28	293	208	24	16	174	110	480	360

Джерело: авторські розрахунки, [6]

У 2012 р. на другому місці знаходився агрохолдинг New Century Holding, який збільшив свій земельний банк з 220 тис. га у 2011 р. до 400 тис. га у 2012 р. New Century Holding у своєму складі має шість агрохолдингів: Біо Агро, Промінь Агро, Лат Агро, Золотий Світанок, Чарівний Світанок, Кревид Інвест. У 2013 р. на друге місце перемістився агрохолдинг Кернелл Груп з площею 422 тис. грн., хоча у 2012 р. площа його землекористування складала 330 тис. грн. У 2011 р. Кернелл Груп придбав “Цукровий союз “Укррос” і компанію “Енселко”, у 2012 р. земельний банк групи збільшився за рахунок двох агрокомпаній у Полтавській та Хмельницькій областях, зокрема “Стиомі-холдинг”, а в червні 2013 р. Антимонопольний комітет України дозволив компанії Jerste B.V. (Нідерланди), що належить холдингу “Кернел”, придбати контроль над ТОВ “Твеелінген Україна” (Київ), що володіє сільсько-господарською компанією “Дружба-Нова”. При цьому “Кернелл” продав низку інших активів, розміщених далеко від основних потужностей компанії. Історія створення даного агрохолдингу починається з Полтавської області, спеціалізується на олійній промисловості.

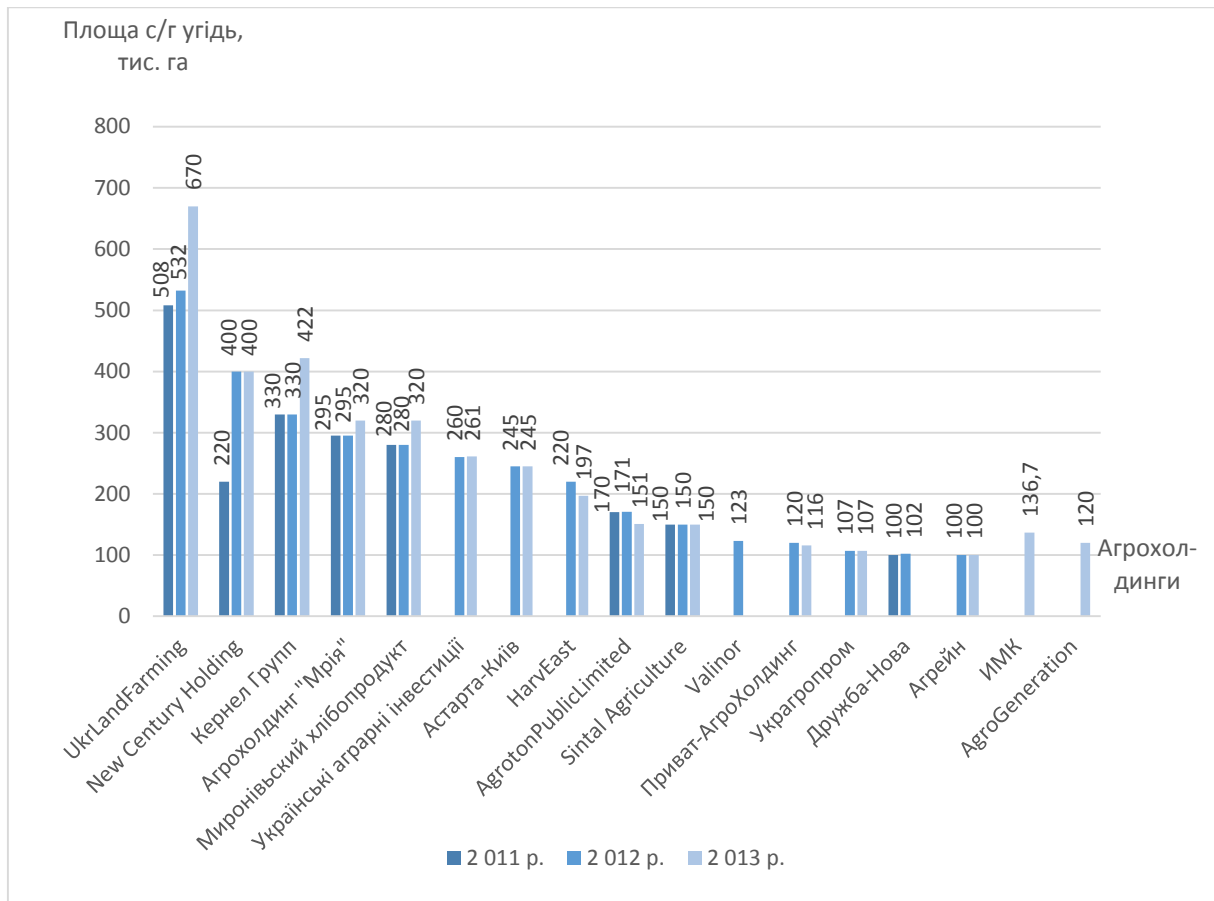


Рис. 3.44. Землекористування найбільших агрохолдингів України, 2011-2013 рр.
Джерело: побудовано автором за даними [12, 21]

Як свідчать дані рис. 3.44, бар'єр у 100 тис. га сільськогосподарських угідь у 2012 р. подолали нові агрохолдинги, які у 2011 р. до цієї групи не входили. Це такі агрохолдинги, як Українські аграрні інвестиції (земельний банк 260 тис. га), Астарта-Київ (245 тис. га), Harv East (220 тис. га) та інші. Ці підприємства протягом 2012 р. застосовували активну стратегію інтеграції шляхом приєднання до свого складу сільськогосподарських підприємств. У той же час, у 2013 р. з'явилися інші агрохолдинги – лідери ринку, зокрема Індустріальна молочна компанія із земельним банком 137 тис. га, AgroGeneration (120 тис. га) та ін. Також з лідерів ринку зникли компанії Valinor, "Дружба-Нова", які були приєднані до UkrLandFarming та Кернелл Груп відповідно.

В останні роки порівняно з 2001 р. роль агрохолдингів в національному агропромисловому комплексі суттєво зросла. Так, станом на 1.01.2001 р. в Україні функціонувало 15 агрохолдингів, у розпорядженні яких налічувалося 203 тис. га, що в розрахунку на одне агроформування становило 14500 га, у той же час в Україні налічувалося 38400 фермерських господарств, середня площа яких налічувала 52 га. У 2010-2013 рр. кількість агрохолдингів складала відповідно 105 та 107 одиниць, із земельним банком 4 та 5,85 млн. га, середня площа одного агрохолдингу у відповідні періоди становила 38095 та 54673 млн. га. У 2013 р. дещо зросла роль особистих господарств населення, їх кількість становила 4301800 од. із середньою площею землекористування 3,7 га. Кількість фермерських господарств станом на 1.07.2013 р. становила 40856 од. із середньою площею сільськогосподарських угідь 107 га (табл. 3.66).

Якщо прослідкувати тенденції консолідації земель агрохолдингами, то в останні роки спостерігається уповільнення цих темпів.

Таблиця 3.66

Динаміка показників землекористування господарських формувань України,
2001, 2010, 2013 рр.

Вид господарських формувань	1.01.2001 р.			1.10.2010 р.			1.07.2013 р.		
	Кількість формувань, од.	Площа сільськогосподарських угідь		Кількість формувань, од.	Площа сільськогосподарських угідь		Кількість формувань, од.	Площа сільськогосподарських угідь	
		всього, тис. га	у середньому на 1 формування		всього, тис. га	у середньому на 1 формування		всього, тис. га	у середньому на 1 формування
Особисті господарства населення	-	9736	-	4666000	5641	1,2	4301800	15815,1	3,7
Фермерські господарства	38400	1992	52	42446	4329	102	40856	4389,4	107
Сільськогосподарські підприємства	17422	25688	1500	14410	18787	1304	14985	10426,1	696
Агро-холдинги	15	203	14500	105	4000000	38095	107	5850000	54673

Джерело: побудовано автором за даними [12, 14, 15, 18, 21]

Крім традиційних негативних факторів, пов'язаних із суттєвим ускладненням доступу до фінансових ресурсів, як на ринку внутрішніх, так і зовнішніх позик, а також проблем адміністративно-регуляторної спрямованості, функціонуванням вітчизняного аграрного ринку, як і економіка України в цілому, потрапило під жорстких пресинг глобальних і геополітичних викликів. Зниження світових цін на основні зернові та олійні культури протягом останніх трьох сезонів негативно позначилося на фінансовому стані сільськогосподарських підприємств, а також послабило інвестиційних інтерес до аграрного сектору в цілому. Так, цінний індекс FAO в річному вираженні з 2011 р. по 2014 р. знизився на 41,4 пункти (17,2 %) для зернових культур та на 60,9 пунктів (на 23,9 %) для рослинних олій. Нині під контролем агрохолдингів знаходиться 5,85 млн. га сільськогосподарських угідь, що становить 27,9 % земель сільськогосподарських підприємств України [12] (рис. 3.45).



Рис. 3.45. Показники динаміки землекористування агрохолдингів України, 2007-2014 рр.

Джерело: [12]

Таким чином, інтеграційний механізм функціонування агрохолдингів характеризується нестійкими тенденціями, динамізмом та значним масштабом діяльності. Основними перевагами агрохолдингів є ефект масштабу виробництва та синергічний ефект.

Порівнюючи масштаби діяльності агрохолдингів та сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, можна чітко простежити значне домінування перших. Однак, з огляду на динамізм і перманентність ринкового середовища, дані тенденції можуть змінитися, тому доцільним є визначення концептуальних засад господарювання цих форм об'єднань сільськогосподарських виробників на основі порівнянь їх організаційних механізмів (табл. 3.67).

Організаційні механізми створення та функціонування агрохолдингів та сільськогосподарських кооперативів суттєво відрізняються. Основна відмінність закладена в меті створення цих об'єднань. Мета створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів – це забезпечення потреб сільськогосподарських виробників у виконанні невиробничих функцій. При цьому варто зауважити, що істинну кооперативну природу мають саме обслуговуючі сільськогосподарські кооперативи, а не виробничі. По суті, організаційно-економічні основи діяльності виробничих кооперативів кардинально не відрізняються від товариств з обмеженою відповідальністю або приватних підприємств.

Метою створення агрохолдингів є отримання прибутку та його максимізація. При цьому соціальний ефект стає дещо знівельованим.

Таблиця 3.67

Концептуальні порівняння організаційних механізмів агрохолдингів і сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів

Концепція	Сільськогосподарські кооперативи	Агрохолдинги
Інституціональна	Збереження і посилення інституту власності на селі. Моральний аспект відповідальності за результати діяльності.	Делегування повноважень власності. Усвідомлення масштабу діяльності
Інтеграційна	Порівняно вузька виробнича спеціалізація членів кооперативу. Збереження економічної і організаційно-правової незалежності членів кооперативу.	Широка диверсифікованість виробництва Вертикальна та горизонтальна інтегрованість підрозділів.
Маркетингова	Аутсорсінг маркетингових функцій членами обслуговуючого кооперативу.	Інтеграція маркетингових функцій у діяльність суб'єкта осподарювання.
Соціальна	Взаємодія з територіальною громадою з питань розвитку соціально-економічної інфраструктури. У створеному кооперативі її член розглядається з точки зору теорії соціальної економіки як “людина соціальна”, тобто агроформування створене для забезпечення потреб людини	Необов'язковість і незацікавленість у виконанні соціальних функцій. В агрохолдингу працівник сприймається як “людина економічна”, тобто створена для формування економічного блага, зокрема доходів та прибутків.
Організаційно-економічна	Самостійне управління через делегування повноважень. Неприбуткова основа функціонування сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу. Розподіл прибутку членів кооперативу пропорційно авансованому капіталу.	Необхідність ефективного менеджменту на всіх рівнях. Переважання роботи за наймом.
Політико-правова	Договірна основа входу і виходу в кооператив. Співпраця з державними органами влади. Державна підтримка в рамках ініціативи “Рідне село”.	Відносна незалежність від держави. Вплив Антимонопольного комітету на діяльність агрохолдингу.

Джерело: розроблено автором

Ще однією різницею у створенні цих двох агрооб'єднань є розмір та організаційно-правова форма суб'єктів інтеграції. У кооперативи здебільшого об'єднуються дрібні власники, які потребують якісного виконання допоміжних функцій (збут, переробка

продукції, маркетинг, технічне обслуговування тощо). Агрохолдинги ж створюються як на основі приєднання паїв фізичних осіб, так і шляхом поглинання сільськогосподарських підприємств різних розмірів, у тому числі й інших агрохолдингів.

Звичайно, після передачі землі або сільськогосподарського підприємства у володіння агрохолдингу, відбувається делегування відповідальності за кінцеві результати діяльності та передача управлінських функцій. Але при цьому втрачається і право участі в управлінні та розподілі прибутків. При створенні кооперативів посилюється інститут власності та відповідальності за результати діяльності, зокрема соціальної, що сприяє розвитку сільських територій та, в національному масштабі, розбудові соціально орієнтованої ринкової економіки. Проводячи концептуальні порівняння організаційних механізмів агрохолдингів та кооперативів в контексті їх впливу на ринкову економіку, доцільно акцентувати увагу на загрозі монополізації аграрного ринку у зв'язку із збільшення масштабів діяльності агрохолдингів та посиленням інституту латифундизму. Особливо небезпечною дана ситуація може стати після відміни мораторію на продаж землі, коли ринок землі може перетворитися на олігополістичний. Таким чином, діяльність агрооб'єднань має бути чітко регламентована з правової точки зору.

Провівши концептуальні порівняння організаційних механізмів кооперативів та агрохолдингів, можна стверджувати, що кооперація та інтеграція мають свої переваги та недоліки, які і визначають інституціональні основи функціонування даних форм об'єднань (табл. 3.68).

Таблиця 3.68

Переваги та недоліки інституціональних основ кооперації та інтеграції суб'єктів аграрного ринку

Форми об'єднань	Переваги	Недоліки
Кооперація	Збереження статусу юридичної особи та існуючої форми власності, що забезпечує формування міцного інституту власності; участь в управлінні та прийнятті господарських рішень; ефект від аутсорсінгу; державна підтримка, зокрема в рамках ініціативи Мінагрополітики та продовольства України "Рідне село"; перевага соціальних інтересів над економічними.	Недосконалий механізм обґрунтування розміру підприємств-членів кооперативів та перерозподілу прибутку; конкурентоспроможність функціонування лише за умов значного масштабу діяльності; потреба в швидкому реагуванні на ринкову кон'юнктуру у зв'язку зі специфічними характеристиками аграрної продукції; неефективний контролінг функцій управління.
Інтеграція	Зниження собівартості за рахунок трансфертного ціноутворення; можливість корпоратизації за рахунок створення акціонерного товариства; ефективна координація всіх функцій на аграрному ринку; інтегрована система управління; досконала логістика та мінімізація трансакційних витрат; наявність передумов для збалансованого розвитку галузей сільського господарства.	Обмеження діяльності Антимонопольним комітетом; складність управління; значна залежність від головного стратегічного плану, розробленого вищим керівництвом; низька гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища; перевага економічних інтересів над соціальними.

Джерело: розроблено автором

Отже, у ринковій економіці мають право на існування різні форми господарювання сільськогосподарських об'єднань, у тому числі агрохолдинги та сільськогосподарські кооперативи, однак при цьому необхідно дотримуватись певних обмежень у діяльності. Організаційно-правовими основами функціонування агро-холдингів та сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів мають бути:

1. Обмеження монополізації ринку та домінуючого становища на ньому.
2. Захист інтересів членів інтегрованої структури, власників, управлінців та працівників.
3. Розвиток соціально-економічної інфраструктури сільських територій.
4. Співпраця з місцевими та державними органами влади та територіальними громадами.
5. Самоокупність функціонування (держава не повинна фінансувати сільськогосподарські об'єднання, а має створювати належне правове поле для їх діяльності та, за необхідності, проводити контроль та регулювання у сфері агроінтеграції).
6. Досягнення ефекту масштабу виробництва та синергії.
7. Розвиток конкуренції та підвищення рівня конкурентоспроможності як окремого товаровиробника, такі сільського господарства в цілому.
8. Підвищення рівня національної продовольчої безпеки.

Таким чином, в останні роки у сільському господарстві спостерігається зростання ролі агрохолдингів. Поряд з ними, дрібні сільськогосподарські виробники виявляються неконкурентоспроможними за розмірами, обсягами діяльності, ресурсними можливостями. Таким чином, виникає потреба в об'єднанні виробничих зусиль у вигляді кооперативів.

Основною передумовою розвитку кооперації є неспроможність ефективної реалізації функціональних стратегій підприємств. Основними функціональними стратегіями є виробнича, фінансова, маркетингова, збутова, інноваційна, інвестиційна, інформаційна, ресурсна та ін. Для раціонального використання потенціалу підприємства в межах виконання цих стратегій необхідна досконала система менеджменту, суттєві ресурсні можливості, стійкі конкурентні позиції. Крім того, з розвитком ринкових відносин суттєво підвищується роль консалтингу, який у сільському господарстві має проявлятися у таких напрямках: дорадча діяльність, правовий захист, управлінський консалтинг. Отже, для суб'єктів господарювання, що не володіють значним стратегічним потенціалом, доцільним є кооперування з іншими підприємствами.

Для суб'єктів агропродовольчого ринку нині більш характерною є агропромислова інтеграція порівняно з кооперацією. Сільське господарство найбільш ефективно розвивається у структурі диверсифікованих агрохолдингів, які формують власну кормову базу, паралельно розвивають тваринництво і рослинництво, а також інші галузі, у тому числі переробні та мають власну збутову мережу. Проте діяльність таких структур має низку недоліків, насамперед пов'язаних з обмеженням конкуренції на аграрному ринку, складністю управління, низькою гнучкістю до перманентності зовнішнього середовища, а також соціальними аспектами підприємницької діяльності.

Кооперація є більш характерною для фермерів та невеликих за розміром господарств. Становлення кооперації сприятиме реалізації державної програми “Рідне село”, розвитку ринкової і соціальної інфраструктури.

Метою Ініціативи “Рідне село” є підвищення якості життя сільського населення через зміцнення сільської економіки, налагодження соціальної інфраструктури, покращення довкілля. Економіко-виробнича аграрна складова Ініціативи має на меті підтримку сільських громад через зміцнення економічної основи сільського розвитку – господарств населення, малих та середніх товаровиробників сільськогосподарської продукції. Тому основним принципом виробничої частини Ініціативи “Рідне село” є перенесення акценту

державної підтримки на малого та середнього сільськогосподарського виробника. Ключовими партнерами у реалізації Ініціативи “Рідне село” є Мінагрополітики, сільські громади, аграрії-виробники, освітяни та науковці [5].

Важливу роль у розвитку кооперації відіграє Союз сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів України, який заснований 5 грудня 2008 р. з метою підвищення прибутковості особистих селянських господарств та фермерських господарств, подолання бідності, забезпечення умов для розвитку сільських територій, зупинення деградації села, поліпшення його соціально-побутового стану, покращення забезпечення продуктами харчування населення. Союзом розроблено Програму розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів на 2013-2020 рр. Метою цієї Програми є удосконалення правових, соціально-економічних та організаційних умов для створення сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, формування їх інфраструктури, зняття перешкод на шляху до організованого аграрного ринку особистим селянським, фермерським господарствам та фізичним особам – сільськогосподарським товаровиробникам, підвищення рівня добробуту і зайнятості сільського населення, збереження сільської поселенської мережі [15].

У Програмі визначено основні напрямки розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації:

1. Вдосконалення законодавчої бази. Прийняття змін до Закону України “Про кооперацію”, Податкового, Трудового та Господарських кодексів, змін до Закону “Про бухгалтерський облік та аудит”, змін до Закону “Про оподаткування фізичних осіб”;

2. Прийняття державної програми розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів;

3. Фінансове забезпечення розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації шляхом щорічного передбачення в бюджеті України не менше 1 % від дохідної частини бюджету на підтримку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів в поєднанні із підтримкою обласних та місцевих бюджетів;

4. Розробка регіональних (місцевих) програм розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів із фінансовим забезпеченням та врахуванням специфіки регіону;

5. Реорганізація державних органів управління шляхом створення в структурах влади підрозділів з функціями забезпечення координації і створення та розвитку сільськогосподарських кооперативів, розвитку сільської місцевості, на районах, рівні створення таких структур на базі управління сільського господарства районного рівня.

6. Створення фінансово-кредитних структур (у т.ч. кооперативних банків, розвиток сільських кредитних спілок), створення умов для забезпечення інвестицій в даний сектор із системою державної підтримки;

7. Розвиток дорадництва та інформаційно-консультативної систем щодо розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації, створення національного координаційного кооперативного центру, системного науково-практичного висвітлення в ЗМІ даного питання.

8. Підтримка аграрної науки щодо дослідження, моніторингу, вивчення розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації;

9. Інтеграція вітчизняного кооперативного руху в міжнародні структури, адаптація законодавства та підтримки державною інтеграційних міжнародних кооперативних процесів, сприяння із сторонами влади виходу на зовнішні ринки безпосередньо виробників продукції через обслуговуючі сільськогосподарські кооперативи.

10. Розвиток сільськогосподарської обслуговуючої кооперації здійснювати в системі заходів, підтримки особистих селянських господарств, розвитку фермерських господарств, підтримки розвитку сільської місцевості, реформування системи адміністративної та

бюджетної всіх рівнів.

11. Інтеграції українського села, АПК до Європейських норм та стандартів, загалом Європейського простору. Етапи реалізації програми [15].

Реалізація програми має здійснюватися у двох етапах:

I етап (2013-2016 рр.):

- формування законодавства та нормативно-правової бази;
- розробка системного плану заходів, як в центрі так і на місцях щодо розвитку обслуговуючої сільськогосподарської кооперації;
- розробка освітніх, інших програм щодо всеукраїнського всеобучу сільськогосподарської обслуговуючої кооперації на селі;
- підтримка створених сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів;
- створення не менше 4000 сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів;
- створення 1 млн. робочих місць в сільській місцевості;
- реалізація продукції через обслуговуючі сільськогосподарські кооперативи молочної продукції – не менше 10 %, картопля та овочі – 25 %, фрукти – 20 %.

II етап (2017-2020 рр.):

- створення 1000 нових сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів та розвиток дієвих;
- створення кооперативів першого та другого рівнів, тобто районних та обласних;
- створення національних кооперативів (спеціалізованих в першу чергу, молочних, овочевих, фруктових, зернових), їх активний вихід на зовнішні ринки та охоплення реалізації продукції через обслуговуючі сільсько-господарські кооперативи: молочної – не менше 40 %, овочі, картопля – 60 %, фрукти – 50 %, зерно – 20 %.
- розширення сфери діяльності охоплюючи 60 % сільської місцевості;
- створення 1,6 млн. робочих місць.

Очікувані результати реалізації даної програми полягають в таких показниках: кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів – 5000, чисельність членів кооперативів 2000 тис. осіб, чисельність населення охопленого кооперативними послугами – 5500 тис. осіб, кількість населених пунктів охоплених системою кооперації – 8000, кількість робочих місць створених в сільській місцевості – 1600, кількість фермерських господарств 120 тис., площа землі в користуванні фермерськими та особистими селянськими господарствами 20000 тис. га [15].

Для забезпечення ефективності господарської діяльності сільсько-господарських обслуговуючих кооперативів доцільним є залучення закордонного досвіду, зокрема Франції, Польщі, де кооперативний рух давно набув поширення і є дієвим у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів аграрного ринку. Однак, діяльність сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів має бути адаптована до національних особливостей господарювання, економіко-правового регулювання та специфічних ринкових принципів, що діють у конкретному середовищі функціонування підприємств даної сфери. Таким чином, виникає необхідність обґрунтування методології оцінки ефективності обслуговуючої кооперації на аграрному ринку залежно від національної специфіки.

Обґрунтування методологічних засад створення сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу має розпочинатися з побудови мотиваційного механізму кооперативного руху, оскільки саме в зацікавленості членів кооперативного формування залежить кінцевий ефект створення даної структури (рис. 4). У контексті аналізу даної схеми необхідно приділити увагу поняттю неприбутковості функціонування даного об'єднання.

На думку В.А. Рудьова, М.І. Лобанова, С.М. Григор'єва, неприбутковість кооперативу визначається наступними ознаками: “кооператив створюється членами з метою самозабезпечення товарами чи послугами або реалізації продукції членів, а не для отримання прибутку від обслуговування; кооператив звичайно діє від імені своїх членів і

представляє їх інтереси; кооператив не купує продукцію своїх членів, а продає її за їх дорученням; кооператив не продає членам засоби виробництва і послуги, а закупає їх від імені членів; кооператив прагне надавати послуги своїм членам за собівартістю; кооператив не залишає собі прибутку, але розподіляє результат економічної діяльності серед своїх членів пропорційно до послуг, отриманих від кооперативу; виплати на паї мають бути обмеженими” [16, с. 11].

На нашу думку, поняття неприбутковості несе в собі подвійний зміст і його суть можна розглядати з двох аспектів. З одного боку, неприбутковість розглядається як кредо, що, у свою чергу, є частиною місії даної організації. Тобто працівники сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу отримують визначену в договорі заробітну плату, але при цьому вони не мають права на прибуток, отриманий за посередництвом даної структури. А прибуток, отриманий за допомогою діяльності сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу, має бути пропорційно розподілений між його учасниками.

Отже, з точки зору методології трактування поняття “неприбутковість” як економіко-правового аспекту діяльності сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу є недосконалим, оскільки основною метою даного формування є забезпечення прибутковості його членів при неприбутковості діяльності працівників кооперативу. Сільськогосподарський обслуговуючий кооператив можна розглядати як відокремлений структурний підрозділ кожного з підприємств, що створили дане формування. Тому, на нашу думку, замість вживання словосполучення “неприбуткова основа функціонування сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу” доцільно використовувати фразу “повний розподіл прибутку між членами сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу”. Виникає необхідність у методологічному обґрунтування механізму перерозподілу прибутків між членами кооперативу.

Для того, щоб оцінити ефективність функціонування сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, вважаємо доцільним запропонувати їх класифікацію за такою ознакою, як характер діяльності: заготівельно-збутові, переробні, консультаційно-аутсорсінгові (рис. 3.46).

Метою створення заготівельно-збутових сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів є зберігання продукції або з подальшою її реалізацією через цей же кооператив, або зберігання без реалізації (наприклад, кормосховище, склад для зберігання добрив тощо), або збут продукції без зберігання (відразу у післяжнивний період, а також мова йде про молочарські кооперативи, де тривале зберігання молочної продукції не передбачено). Щодо переробних кооперативів, то вони створюються для переробки сільськогосподарської продукції з подальшою її реалізацією через власні магазини, дилерсько-дистриб’юторську мережу чи продаж напряму торговій мережі на договірних умовах.

Розглянемо механізм розподілу прибутку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, що займаються збутом аграрної продукції, оскільки саме процес реалізації є проблематичний з точки зору ціноутворення та перерозподілу прибутку між сільськогосподарськими виробниками та посередницькими структурами. Ціна продукції, що збуватиметься через кооператив має розраховуватись за формулою (3.11):

$$Ц_{зк} = C_n + 10\%C_n + KB + BZ_k, \quad (3.11)$$

де $Ц_{зк}$ – ціна одиниці продукції, що реалізовується за посередництвом збутового обслуговуючого кооперативу; C_n – найвища собівартість одиниці продукції підприємства, що має найбільші витрати і є членом кооперативу, KB – кооперативні витрати (адміністративні витрати на організацію роботи сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу – заробітна плата, організація робочого місця тощо, розподілені пропорційно

обсягу продукції, наданої виробником кооперативу для реалізації); V_{3k} – витрати на збут продукції, понесені кооперативом та розподілені пропорційно обсягу продукції, наданої виробником до кооперативу для реалізації (витрати на транспортування, укладення договорів, пошук каналів реалізації тощо), грн.

У даній формулі на увагу заслуговує механізм формування такої складової як C_n . Сільськогосподарські виробники, що є членами сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу, мають різні витрати на виробництво та реалізацію продукції, а кооператив має сформувати єдину ціну, за якою буде здійснюватись продаж. Тому саме собівартість продукції підприємства, що має найвищі витрати буде закладена у кінцеву формулу ціни, що буде збільшена на 10%. Таке ціноутворення має виконувати стимулюючу функцію. З одного боку, вступаючи у будь-яке об'єднання, суб'єкт господарювання прагне до отримання прибутку, тому закладення в кінцеву ціну десятивідсоткової надбавки до собівартості гарантовано забезпечить виробникові прибуток. Але при цьому має бути встановлений контроль за механізмом формування собівартості в кожному з підприємств-членів кооперативу з метою уникнення зловживанням даною методикою розрахунку ціни. З іншого боку, такий механізм ціноутворення має стимулювати учасників кооперативу до пошуку резервів щодо зниження собівартості для отримання більшого прибутку, який буде розподілятися пропорційно обсягам продукції наданої для реалізації через кооператив у натуральному виразі.

Таким чином, кооперація – це напрям об'єднання підприємств, що зберігає їх правову, організаційну та економічну самостійність і сприяє підвищенню конкурентоспроможності учасників кооперативу за рахунок ефекту синергії, перерозподілу ризиків та ефективній реалізації функціональних стратегій фахівцями, що, у свою чергу, пов'язано з ефектом аутсорсингу.

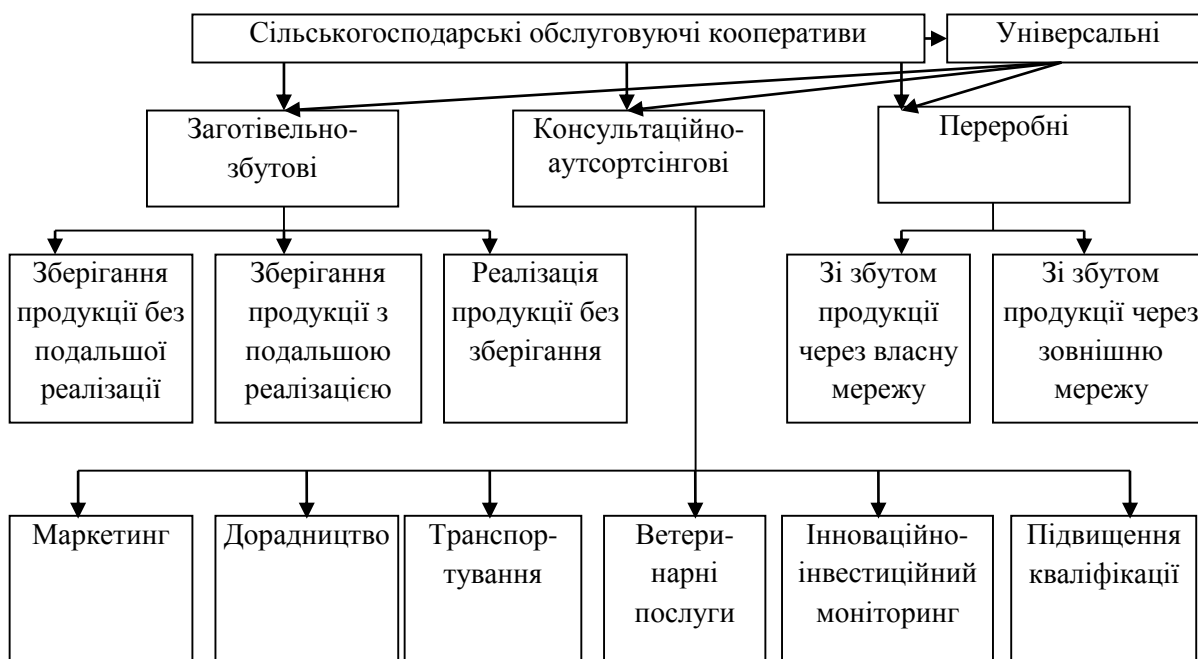


Рис. 3.46. Схема класифікації сільськогосподарських кооперативів за характером діяльності [Авторська розробка]

У результаті розвитку кооперації на агропродовольчому ринку можна досягти синергічного ефекту від максимальної реалізації проектованої потужності стратегічного потенціалу кожного підприємства у межах кооперативного утворення; ефекту від масштабу виробництва за рахунок пропорційного розподілу витрат і ризиків між функціональними підрозділами кооперативу. За рахунок створення кооперативів можливе впровадження

сучасних логістичних систем (ефективний розподіл продукції, оптимальне транспортування), у результаті чого досягається скорочення трансакційних витрат.

Особливості діяльності агропромислового комплексу зумовлюють необхідність постійного поглиблення взаємозв'язків між ринковими суб'єктами, які виконують функції одного виробничо-комерційного ланцюга або забезпечують основний процес постачальницькими, консалтинговими та іншими послугами. Сільськогосподарські підприємства все тісніше інтегруються у різні економічні сфери, оскільки, з одного боку, дана продукція є невід'ємним елементом виробничої діяльності низки промислових підприємств, а з іншого боку, є споживачем товарів, вироблених підприємствами першої сфери агропромислового комплексу (основних та оборотних засобів, що використовуються у процесі сільськогосподарського виробництва). Тому все більшого значення набуває кооперація та інтеграція сільгосптоваровиробників. Ці процеси мають свої переваги та недоліки, що проявляються в такому:

1. Агропромислова інтеграція та кооперація – це форми об'єднань суб'єктів господарювання, що забезпечують поглиблення взаємозв'язків у межах виконання функцій виробництва, переробки, заготівлі, збуту, маркетингу тощо. Необхідність об'єднання ринкових суб'єктів агропромислового комплексу визначається насамперед розбалансованістю зв'язків між виробничою та переробною сферою, відсоток продажу сільськогосподарської продукції на переробні підприємства значно нижчий потенційно можливого.

2. Основними мотивуючими чинниками щодо створення сільсько-господарських обслуговуючих кооперативів є обґрунтоване ціноутворення, досконалий механізм перерозподілу прибутку, отримання ефекту від аутсорсингу та масштабу виробництва. Залежно від характеру діяльності сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи можна поділити на заготівельно-збутові, консультативно-аутсорсингові, переробні, а також універсальні, які виконуватимуть всі функції попередніх трьох груп кооперативів.

3. Для заготівельно-збутових кооперативів доцільним є формування ціни продукції, призначеної для реалізації, шляхом сумування таких витрат: найвищої собівартості одиниці продукції підприємства, що має найбільші витрати і є членом кооперативу, кооперативних витрат, витрат на збут продукції, понесених кооперативом та розподілених пропорційно обсягу продукції, наданої виробником до кооперативу для реалізації. Прибуток від реалізації має бути розподілений між учасниками сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу пропорційно до обсягів продукції, наданої даним виробником для реалізації за посередництвом кооперативу.

Література

1. Грицик В.М. Розвиток м'ясопродуктового підкомплексу на інтеграційній основі / В.М. Грицик // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії – 2011. – Вип. 3. – Т. 1. – С. 74-79.
2. Довгань О.М. Кооперація – об'єктивна передумова переходу до ринку / О.М. Довгань // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2011. – № 6. – С. 74-77.
3. Закон України “Про внесення змін до Закону України “Про сільськогосподарську кооперацію” від 20.11.2012 р. № 5459-17. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
4. Закон України “Про сільськогосподарську кооперацію” від 10.07.2003 р. № 1087-IV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
5. Ініціатива Міністерства аграрної політики та продовольства України “Рідне село” 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://civic.kmu.gov.ua>.
6. Кількість сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів в Україні за видами за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України / Аграрний сектор України. –

- [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agroua.net/newsю>
7. Кооперація / Зерно.org.ua. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zerno.org.ua>.
 8. Корягіна А.Д. Оцінка ефективності використання персоналу сільськогосподарських кооперативів / А.Д. Корягіна // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. – 2011. – № 1 (28). – Т. 2. – С. 56-65.
 9. Крутько М.А. Питання теоретичних аспектів розвитку інтеграції та кооперації в АПК України / М.А. Крутько // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії – 2011. – Вип. 3. – Т. 1. – С. 151-154.
 10. Макаренко П.М. Інтеграція як фактор підвищення економічної ефективності сільського господарства / П.М. Макаренко // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії – 2011. – Вип. 3. – Т. 1. – С. 3-8.
 11. Мірзоева Т.В. Агрохолдинги України в умовах сьогодення / Т.В. Мірзоева // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – № 8 (34). – С. 90-93.
 12. Найбільші агрохолдинги України 2014 р. / AgriSurvey. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agrisurvey.com.ua>.
 13. Ожелевська Т.С. Місце кооперативного руху у соціально-економічному розвитку сільських територій / Т.С. Ожелевська // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2011. – № 163. – Ч. 2. – С. 67-72.
 14. Основні показники сільськогосподарської діяльності домогосподарств у сільській місцевості в 2013 році / Державна служба статистики України / за ред. Н.С. Власенка. – К., 2014. – 33 с.
 15. Програма розвитку сільськогосподарської обслуговуючої кооперації на 2013-2020 рр. / Союз сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.coop-union.org.ua.
 16. Рульєв В.А. Роль сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів на ринку аграрної продукції / В.А. Рульєв, М.І. Лобанов, С.М. Григор'єв // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнічного університету (економічні науки). – 2009. – № 6. – С. 7-14.
 17. Скопенко Н.С. Сучасні тенденції кооперації та інтеграції в АПК / Н.С. Скопенко / Проблеми підвищення ефективності інфраструктури Збірник наукових праць: Випуск 25. – К: НАУ, 2010. – С. 197-204.
 18. Сільське господарство України 2013 р.: Статистичний збірник / Державна служба статистики України / за ред. Н.С. Власенка. – К., 2014. – 390 с.
 19. Смоленюк А.П. Обслуговуюча сільськогосподарська кооперація: теорія і практика / А.П. Смоленюк // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – № 8. – С. 64-69.
 20. Томілін О.О. Обслуговуюча кооперація – один із проявів вертикальної інтеграції при міжгалузевій взаємодії / О.О. Томілін // Інноваційна економіка. – 2012. – № 36. – С. 39-43.
 21. Топ 100 латифундистів України / Національний агропортал латифундистів . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://latifundist.com>.
 22. Топіха І.Н. Напрями і пріоритети розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів / І.Н. Топіха, Т.П. Шаповал // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2010. – Вип. 1 (52). – Том. 1. – С. 31-36.
 23. Ушкаренко Ю.В. Кооперація фермерських господарств на Херсонщині / Ю.В. Ушкаренко, В.І. Грек // Тваринництво України. – 2011. – № 8. – С. 39-42.
 24. Черевко Г.В. Кооперація як шлях підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств / Г.В. Черевко, Ф.В. Горбонос, Д.Г. Черевко // Вісник Львівської комерційної академії. – 2009. – № 8. – С. 271-282.
 25. Чорна Н. Розвиток інтеграційних процесів як необхідна умова підвищення ефективності агробізнесу / Н. Чорна // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 9. – Ч. 1 – С. 379-382.
 26. Якімець В.В. Роль кооперування у створенні доданої вартості / В.В. Якімець // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2 (18). – Т. 3 – С. 360-369.

Дослідження складових елементів і факторів конкурентного середовища підприємств зернопродуктового комплексу України

Сільське господарство України – одна з найважливіших галузей економіки. Ефективне сільськогосподарське виробництво є вирішальною умовою забезпечення відтворювального розвитку аграрного сектора, виробництва конкурентоспроможної продукції для виходу на зовнішні ринки і гарантування продовольчої безпеки держави. За умов світового росту цін на продукти харчування та збільшення кількості населення планети підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств зернопродуктового підкомплексу є однією з головних задач розвитку агропромислового виробництва.

Виробництво зерна як складова частина зернопродуктового підкомплексу за суспільно-економічним значенням було і є пріоритетним напрямом на всіх етапах розвитку сільського господарства України. За рахунок власного виробництва забезпечується потреба держави в зерні продовольчого призначення, в насіннєвому матеріалі, сировині для пивоварної, спиртової, комбікормової галузей.

Україна має значні потенціальні можливості для нарощування експорту зерна. Рослинництво є провідною галуззю сільського господарства, яка дає 60% всієї валової сільськогосподарської продукції. Зернові культури мають різnorідний видовий сортовий склад, і завдяки цьому вони пристосовуються до різних ґрунтових і кліматичних умов, легко включаються в сівозміну, побічна продукція широко використовується як корм і як найважливіше джерело гумусу [4, с.45].

Розвиток АПК України безпосередньо залежить від сфер економіки, які поставляють зерновому господарству машини, паливно-мастильні матеріали, мінеральні добрива, отрутохімікати. Зерно проходить через багато стадій переробки і обмінні операції, задовольняючи потреби населення на різних етапах. По-перше це різноманітні хлібопродукти і кондитерські вироби. По-друге, енергетична цінність і білок зерна, що споживається худобою, трансформуються для людини в цінні продукти тваринного походження (м'ясо, молоко, яйця). По-третє, доля зерна й зернопродуктів в енергетичному змісті харчового раціону з урахуванням зернофуражу, складає більше половини, в споживаних білках – до 80%, у вуглеводах – до 62%. Зерно використовується також як сировина для промисловості.

Важливою частиною зернопродуктового підкомплексу є сфера заготівель продукції, зберігання і переробка. Вона представлена підприємствами елеваторної, борошномельно-круп'яної, хлібопекарської, макаронної і комбікормової промисловості. Особливість цієї сфери полягає в тому, що зерно і його продукція (борошно, крупа), зрештою характеризуються єдністю економічного призначення. Зерно є початковою сировиною, а борошно – проміжним продуктом, що використовується на отримання готових виробів. Нині переробна частина зернової продукції збільшується, і основне завдання промисловості полягає у безперебійному постачанні населенню якісних продуктів. Зерно піддається промисловій переробці неодноразово і на кожному етапі виступає новим предметом праці. Елеватори, млини, круп'яні, комбікормові підприємства є першими пунктами на шляху руху зерна до споживача, і від того, наскільки їх розвиток відповідає вимогам, пред'явленим до кінцевого продукту, залежить результативність роботи інших ланок підкомплексу.

Продовольчу частину кінцевої продукції продуктового підкомплексу складає зерно, борошно, хліб, хлібопродукти, кондитерські і макаронні вироби, а також алкогольні напої, дріжджі і інші продукти із зерна, що реалізуються населенню через підприємства торгівлі, громадського харчування, ринок.

Зерно, борошно, крупа і інші компоненти одночасно можуть виступати в якості проміжної і кінцевої продукції залежно від мети виробництва [13,с.23].

В умовах світової продовольчої та енергетичної кризи посилюється попит на зерно. Світ вимушений шукати новий еквівалент економічного росту і добробуту, чим і має стати зерно. За даними ООН (FAO), за останнє десятиліття світові ціни на продовольчі продукти зросли майже удвічі. Зростання світових цін на продовольство спостерігається і у 2011 р. Якщо в 2009 р. загальний індекс цін на продовольчі продукти складав 172,4 % (на цукор – 334,0 %, масла і жири – 169,3 %, зернові – 171,1 %, молоко – 215,6 %, м'ясо – 120,1 %), то в 2010 р. він зріс до 214,7 %, при цьому індекс цін на цукор складав 398,4 %, масла і жири – 263,0 %, зернові – 237,6 %, молоко – 208,4 %, м'ясо – 142,2 %. У 2011 році річний індекс цін на продукти харчування склав 238,7%, що на 24% більше 2010р. [16]. Таке зростання основних цінових індексів дало підстави стверджувати про загострення світової продовольчої кризи та сформувані негативні для споживачів прогнози щодо подальшої цінової динаміки на ринку агропродукції.

Стрімке зростання світових цін є результатом специфічних причин, характерних для ринків продовольства, та причин глобального характеру, до яких відносяться: зростання цін на нафту та енергоносії, високі темпи розвитку економік держав, що розвиваються, насамперед країн Азії, зростання населення в світі, кліматичні зміни, що обмежують земельні та водні ресурси, придатні до використання, нестабільність на фінансових ринках.

Проаналізувавши структуру виробництва в сільському господарстві України, необхідно зазначити, що загальний обсяг продукції сільського господарства у 2012 р. порівняно з 2011 р. скоротився на 4,5%. Таке зменшення відбулося через скорочення обсягів продукції рослинництва. Незважаючи на зниження загального обсягу виробництва в цілому по країні, у 13 регіонах відмічалось нарощування обсягів виробництва (від 0,6 до 12,9%). Значний внесок у загальний обсяг валової продукції зробили товаровиробники Київської (6,6% загального виробництва), Вінницької (6,5%), Черкаської (6,3%) та Полтавської (6,0%) областей [15].

Загалом за роки незалежності виробництво валової продукції сільського господарства знизилось на 10,3%, у тому числі рослинництва зросло на 21%, тваринництва знизилось на 43,5%. З 2000 р. відбувається поступове зростання виробництва валової продукції галузі, приріст якої у 2013 р. становив 41,2% порівняно з 2005 р., у т. ч. рослинництва – 53,8%, тваринництва – 19%. Позитивні процеси є наслідком поступового становлення на селі нових організаційно-правових структур ринкового типу внаслідок реалізації засад аграрного реформування (табл. 3.69).

Період відновлення позитивної динаміки супроводжувався збільшенням ефективності виробництва сільськогосподарської продукції в сільськогосподарських підприємствах. При загальній збитковості галузі протягом 1996–2000 рр., починаючи з 2001 р., сільськогосподарські підприємства починають одержувати прибутки, насамперед за рахунок рослинництва. Найбільшу частку виробництва забезпечують картопля, овочі та баштанні продовольчі культури – 23,8%, зернові та зернобобові культури – 16,3%, технічні культури – 11,7%.

Проведені дослідження дозволили оцінити економічну ефективність зернового господарства України. За період 1990–2013 рр. відбулося зменшення посівних площ сільгоспкультур на 12%; загальні площі посівів всіх сільськогосподарських культур зменшилися з 32,4 млн. га до 27,8-28,3 млн. га або на 4,6-4,1 млн. га, у 59 разів знизилася посівні площі кормових культур. При цьому значно зросли посіви високорентабельних експортоорієнтованих технічних культур: соняшнику – у 3 рази, ріпаку – понад 11 разів, а це порушує систему сівозмін призводить до виснаження ґрунтового покриву [15].

Таблиця 3.69

Динаміка виробництва валової продукції сільського господарства в Україні
(у порівнянних цінах 2005 р.)*

Роки	Валова продукція всього			В тому числі:					
				рослинництва			тваринництва		
	млрд. грн	% до 1990	% до 2005	млрд. грн	% до 1990	% до 2005	млрд. грн	% до 1990	% до 2005
1990	282,7	100	-	145,5	100	-	137,2	100	-
1991	245,4	86,8	-	121,1	83,3	-	124,2	90,5	-
1992	225,0	79,6	-	121,3	83,4	-	103,7	75,6	-
1993	228,4	80,8	-	133,9	92,1	-	94,4	68,8	-
1994	190,7	67,5	-	103,5	71,2	-	87,1	63,5	-
1995	183,8	65,0	-	106,3	73,1	-	77,5	56,5	-
1996	166,4	58,9	-	96,8	66,5	-	69,6	50,7	-
1997	163,4	57,8	-	102,4	70,4	-	60,9	44,4	-
1998	147,7	52,2	-	85,0	58,5	-	62,6	45,7	-
1999	137,5	48,6	-	76,5	52,6	-	61,0	44,5	-
2000	151,0	53,4	-	92,8	63,8	-	58,1	42,4	-
2001	166,4	58,9	-	104,2	71,7	-	62,1	45,3	-
2002	168,4	59,6	-	102,7	70,6	-	65,6	47,8	-
2003	149,8	53,0	-	88,2	60,7	-	61,6	44,9	-
2004	179,4	63,5	-	117,4	80,7	-	61,9	45,1	-
2005	179,6	63,5	100	114,4	78,7	100	65,1	47,4	100
2006	184,0	65,1	102,4	116,5	80,1	101,7	67,4	49,2	103,5
2007	172,1	60,9	95,8	105,9	72,8	92,5	66,1	48,2	101,5
2008	201,5	71,3	112,1	136,2	93,7	119,0	65,2	47,6	100,1
2009	197,9	70,0	110,1	129,9	89,3	113,4	68,0	49,6	104,4
2010	194,8	68,9	108,4	124,5	85,6	108,7	70,3	51,2	107,9
2011	233,6	82,6	130,0	162,4	111,6	141,8	71,2	51,9	109,3
2012	223,2	79,0	124,2	149,2	102,6	130,3	74,0	53,9	113,6
2013	253,7	89,7	141,2	176,1	121,1	153,8	77,5	56,5	119,0

Джерело: авторська обробка даних [15]

Загальні площі посівів зернових культур у 2013 р. порівняно з 1990 році збільшилися з 14,5 млн. га до 16,2 млн. га, або на 11 %. У 2013 р. під зерновими культурами було зайнято 57,2% загальної посівної площі, що на 1,9% більше, ніж у 2012 р. Частка озимих культур у зерновому кліні складала 56,7 % (9,2 млн. га), з яких під пшеницею було зайнято 6,7 млн. га (72% площ); а частка ярих культур – 51,2% (8,3 млн. га). Завдяки зростанню посівних площ, а також сприятливим природно-кліматичним умовам в 2011 р. отримано рекордний валовий збір зерна в 56,7 млн. т при врожайності 37 ц/га. Загальна посівна площа зернових культур під урожай 2013р. порівняно з 2012р. збільшилась на 1,1% і становила 28,1 млн.га за рахунок її розширення у господарствах населення на 2,5% (8,5 млн.га, або 30% загальної площі). В аграрних підприємствах посівні площі сільськогосподарських культур (19,5 млн.га) залишилися на рівні 2011р. [15].

Питома вага посівів зернових та зернобобових культур в структурі загальних площ посівів сільськогосподарських культур у 1990 році становила 45%, а наприклад, у 2007 році вона зросла до 58%. Майже такою вона була і в 2008 році. Така питома вага посівів зернових культур в структурі загальних посівних площ за оцінкою вчених призводить до хаосу в дотриманні сівозмін і є серйозною загрозою для землеробства в цілому і зернового виробництва зокрема з великими негативними наслідками [4,с.45].

У 1990 році валове виробництво зерна в Україні сягало 51,0 млн. т. Впродовж 12 років (з 1996 по 2007-й включно) валовий збір зернових і зернобобових культур в середньому склав 31,5 млн. т, що на 19,5 млн. т, або на 38,2% менше, ніж у 1990 році. Об'єктивним

показником ефективності виробництва зернових і зернобобових культур є врожайність з одного гектара. Середня врожайність зернових та зернобобових культур в Україні впродовж досліджуваних років найвищою була у 1990 році і становила 35,1 ц/га. Впродовж 1996 – 2007 років (в середньому за 12 років), вона знизилася до рівня 21,8 ц/га зібраної площі, а потім почала знову зростати. Якщо у 2000 р. урожайність зернових і зернобобових в середньому по Україні становила 19,4 ц/га, то вже у 2008 р. – 34,6 ц/га, в 2009 р. – 29,8, а в 2013 р. – 39,9 ц/га. В історії України рекордним був урожай зернових 2008 року – 53,29 млн. т., а також урожай 2011 р. – 56,75 млн. т.

У 2012 р. виробництво зернових і зернобобових культур (46,2 млн. т) зменшилось на 18,6%, що зумовлено як скороченням площі (на 529 тис. га, або на 3,5%), так і зниженням урожайності зернових культур (на 5,8 ц з 1 га, або на 15,7%). Урожай зернових культур у 2012 р. був одержаний переважно за рахунок виробництва зернової кукурудзи, питома вага якої у загальному валовому зборі досягла 45% (при середньому показнику за десять років 21%).

Виробництво продовольчих зернових культур у 2012 р. скоротилось на 28,0% і становило 17,0 млн.т (37% загального обсягу), фуражних зернових – на 11,8%. Одним з об'єктивних показників є виробництво сільськогосподарської продукції на одну особу (табл.3.70), а також на 100 га сільськогосподарських угідь (табл. 3.71).

Як бачимо, за п'ять років (2008-2012) виробництво зернових на одну особу складало в межах однієї тонни. Для порівняння, впродовж останніх років цей показник у Франції становив 1,0-1,2 тони, у США, відповідно, - 1,2-1,4, в Угорщині – 1,4-1,6, в Канаді – 1,6 -1,8 тони. Найвищим виробництво зерна у розрахунку на одну особу населення в Україні на протязі 1990-2012рр. було у 2011 році і становило 1,24 т.

Таблиця 3.70

Виробництво сільськогосподарської продукції на одну особу, кг

	1990	1995	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Темп приросту 2012 до 1990,%
Продукція сільського господарства	2811	1840	1584	1966	1909	2248	2217	2192	2584	2884	+2,5
Продукція рослинництва	1283	958	886	1146	1069	1403	1336	1279	1645	1969	+53,4
в т.ч. зернові та зернобобові	983	659	497	807	630	1152	999	856	1242	1014	+3,1
Продукція тваринництва	1528	882	698	820	840	845	881	913	939	971	-36,5

Джерело: авторська обробка даних [15]

Рівень рентабельності виробництва зернових та зернобобових за період 2006-2012 рр. у середньому складав 17%, тоді як на думку фахівців, для здійснення ефективного зерновиробництва мінімальна рентабельність виробництва зерна повинна складати 20%, а раціональна (в умовах України) - щонайменше 40%. Тільки при такій рентабельності можна створювати необхідні умови для оновлення основних фондів і застосування технологій виробництва зерна, які дозволяють в наступному не зменшувати, а підвищувати врожайність [11, с. 123].

Показником ефективності виробництва і реалізації зернових та зернобобових у сільськогосподарських підприємствах України є рівень рентабельності. Впродовж останніх років рівень рентабельності виробництва і реалізації зерна був надто низьким і становив від 7,4% – в 2006р. до 26,1% – у 2011 р., 15,7% у 2012 р. (табл. 3.72). Повна собівартість виробництва зернових та зернобобових культур з 2006 по 2012 рік зросла більш чим вдвічі. Для з'ясування причин такого стану в аграрній сфері нами було проаналізовано динаміку структури витрат на виробництво сільськогосподарської продукції підприємствами АПК

України в 1990-2013 рр. З'ясувалося, що істотні зміни у структурі витрат на виробництво сільськогосподарської продукції відбулися, насамперед за статтями «Витрати на оплату праці» й «Матеріальні витрати». Частка витрат на оплату праці істотно скоротилася (на 24,5%), а частка матеріальних витрат, навпаки, зросла на 22%.

Таблиця 3.71

Виробництво валової продукції сільського господарства в Україні
(у порівнянних цінах 2005 року) [19]

Рік	С-г. угіддя, тис.га	Валова продукція, млн. грн			Валова продукція на 100 га с.-г. угідь, тис. грн		
		Усього	у т.ч		Усього	у т.ч	
			рослин- ництва	тварин- ництва		рослин- ництва	тварин- ництва
Усі категорії господарств							
1999	40363,5	70970	35369,7	35600,1	175,8	87,6	88,2
2010	36521,4	100536	58678	41859	275,3	160,7	114,6
2011	36488,0	116845	73983	42862	320,2	202,8	117,5
2015 (опт.вар.)	36000,0	149539	87249	62290	415,4	242,4	173,0
2015 (пес.вар.)	36000,0	113568	67627	45941	315,5	187,9	127,6
2020 (опт.вар.)	35824,0	189525	106126	83399	529,0	296,2	232,8
2020 (песим. вар.)	35824,0	130973	80506	50466	365,6	224,7	140,9
Сільськогосподарські підприємства							
1999	34282	27876	17066,4	10809,7	81,3	49,8	31,5
2010	20727	45149	26444	18705	217,8	127,6	90,2
2011	20590	54211	34271	19940	263,3	166,4	96,8
2015 (опт.вар.)	20710	75264	40155	35109	363,4	193,9	169,5
2015 (пес.вар.)	20710	52848	30070	22778	255,2	145,2	110,0
2020 (опт.вар.)	20658	106251	56169	50082	514,3	271,9	242,4
2020 (песим. вар.)	20658	66631	39688	26943	322,5	192,1	130,4
Господарства населення							
1999	6081	43093,7	18303,3	24790,4	708,6	301,0	407,7
2010	15794	55387	32234	23153	350,7	204,1	146,6
2011	15898	62634	39712	22922	394,0	249,8	144,2
2015 (опт.вар.)	15290	74275	47094	27181	485,8	308,0	177,8
2015 (пес.вар.)	15290	60720	37557	23163	397,1	245,6	151,5
2020 (опт.вар.)	15166	83274	49957	33318	549,1	329,4	219,7
2020 (песим. вар.)	15166	64341	40818	23523	424,2	269,1	155,1

Таблиця 3.72

Рентабельність виробництва зернових та зернобобових культур у сільськогосподарських підприємствах України

Роки	Повна собівартість 1 ц, грн.	Реалізаційна ціна 1 ц, грн.	Прибуток (+), збиток (-) від реалізації 1 ц, грн.	Рівень рентабельності, %
2006	48,46	52,02	3,56	7,4
2007	64,93	83,53	18,60	28,7
2008	66,99	77,96	10,97	16,4
2009	75,30	80,76	5,46	7,3
2010	98,8	112,5	13,7	13,9
2011	107,58	135,62	7,8	26,1
2012	133,95	154,94	20,4	15,7

Джерело: авторська обробка даних [15]

Зростання матеріальних витрат, обумовлене диспаритетом цін на сільськогосподарську продукцію та продукцію, споживану сільським господарством. Як свідчать дані проведеного аналізу, при цьому практично ніяк не поліпшився стан

матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств. Скорочення питомої ваги заробітної плати у структурі витрат негативно позначилося на соціальному стані працівників галузі. В прямій залежності від рівня економічної ефективності господарювання перебуває рівень конкурентоспроможності.

Ми поділяємо точку зору П.Т. Саблука [21] про те, що конкуренто-спроможність продукції – це сукупність властивостей продукції відповідати вимогам ринку у визначений момент часу. Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства отримувати прибутки, достатні для простого або розширеного відтворення виробництва, мотивації праці та поліпшувати властивості товарів, які воно виробляє. Конкурентоспроможність галузі – здатність певної галузі отримувати прибутки більші, ніж інші галузі народного господарства країни на одиницю витрачених ресурсів. У повній мірі це відноситься і до виробництва зерна.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що конкурентоспроможність зернового виробництва як в Україні, так і в Луганській області у 2012р. порівняно з 2006р. має тенденцію до незначного зростання. Рентабельність у 2012 році порівняно з 2006 р. по Україні зросла на 7,9 %, а у 2011 р. – на 18,7%. Протягом 2009-2010 років простежується зниження цих показників, що пов'язано зі зростанням собівартості та різким зниженням цін на сільськогосподарську продукцію.

З 1991 р. темпи зростання цін на промислову продукцію та послуги для села у багато разів стали перевищувати темпи зростання цін на сільськогосподарську продукцію. Підтримка паритетності у цінових співвідношеннях впливає на умови відтворювального процесу в агропромисловому виробництві, хоча не вирішує всіх проблем. Навіть однакові або вищі темпи зміни співвідношень цін на сільськогосподарську і промислову продукцію за останні роки не гарантують беззбитковості виробництва в аграрній сфері, оскільки за попередні роки накопичився диспаритет, який за кілька років вирівняти неможливо. Досягти паритетності, поряд із вирівнюванням цінового співвідношення можна шляхом регулювання на міжгалузевому рівні норми прибутку та рівнів рентабельності через дотування, субсидування, пільгове кредитування, пряме бюджетне фінансування [23, с.119].

Як зазначає П. Т. Саблук, в умовах адміністративно-командної системи управління народним господарством ціноутворення базувалося на концепції усередненої вартості, згідно до якої відповідні органи державної влади розробляли оптимальні рівні рентабельності по основних видах продукції. Ці рівні залежали від запланованих темпів росту виробництва продукції та враховувалися при встановленні цін практично по всіх видах продукції на відповідну п'ятирічку. Таким чином, через рівні рентабельності в той час забезпечувалась еквівалентність обміну між сільським господарством та сферами, які його обслуговують. Такий підхід майже постійно доповнювався списанням прострочених державних кредитів і різних видів заборгованості, а також прямими дотаціями. Слід вказати, що ця система ціноутворення могла існувати лише в тих умовах, бо вона мала затратний характер. Така затратна система ціноутворення в АПК не забезпечила необхідного росту продуктивності праці і була відмінена [23, с. 119-120].

У 2001 р. ціни на сільськогосподарську продукцію в порівнянні з 1990 р. зросли в 1,6 раза, а на промислову продукцію, споживану сільським господарством, – у 8,5 рази. Аналогічна ситуація склалася й у 2002-2003 рр. Відсутність оптимальної цінової рівноваги, яка була до 1991 р., призвела до кризи сільського господарства. Ця криза „відгукнулася”, перш за все, у I сфері АПК (галузі машинобудування). За 10 років (1991-2000 рр.) втрати сільськогосподарських товаровиробників зумовлені диспаритетом цін на сільськогосподарську і промислову продукцію, становили 10,5 млрд. дол. США, або 95,5 млрд. грн. У 1991 р. втрати сільського господарства від диспаритету цін становили 32 млн. дол. США, а у 2000 р. – 1,3 млрд. грн. (245 млн. дол. США) [6, с.36].

Отже, сільськогосподарський товаровиробник став неплатоспроможним. Звідси спад

виробництва й у сільськогосподарському машинобудуванні за 1990-2000 рр. до 90%. Також скоротилося споживання сільським господарством мінеральних та органічних добрив. Так, якщо в 1990 р. у розрахунку на 1 га було закуплено 8,1 кг діючої речовини органічних добрив і 141 кг діючої речовини мінеральних добрив, то у 2000 р. – 1,3 і 13 кг відповідно. Дефіцит матеріально-технічних ресурсів у сільському господарстві привів до надмірної експлуатації факторів виробництва, а саме землі і праці, що в ринкових умовах зробило аграрну галузь інвестиційно непривабливою [23, с. 124].

Як свідчать дослідження, рівень самозабезпеченості України зерном у 2012 р. (відношення виробництва до внутрішнього використання) склав 192,9 %. Завдяки цьому Україна перетворюється на потужного експортера зерна на світовому ринку. Так, у 2008 р. реалізовано на зовнішньому ринку рекордні 26 млн. т зерна, що становило близько 10 % усього світового експорту. Взагалі ж за останні роки доля України у світовій торгівлі зерном збільшилася з 1 до 10 %, вона входить до першої десятки експортерів пшениці, займає перше місце на світовому ринку з експорту ячменю. При цьому вже зараз Україна експортує зерно практично в усі країни, які його імпортують: країни СНД, ЄС, Близького Сходу, басейну Тихого океану (імпортерами українського зерна є 78 країн).

За підсумками 2011 р. експорт сільськогосподарської продукції (група 1-24 УКТ ЗЕД) склав 12,8 млрд. дол., імпорт – 6,3 млрд. дол., що забезпечило додаткове надходження валютної виручки в Україну у сумі 6,5 млрд. дол. при загальному від'ємному зовнішньоторговельному сальдо країни 14,2 млрд. дол. США. За підсумками 2012 року експорт сільськогосподарської продукції (група 1-24 УКТ ЗЕД) склав 18,2 млрд. дол., що більше на 42% ніж у 2011 р. [15]. Така позитивна динаміка зовнішньоторговельного сальдо по аграрній продукції була досягнута значною мірою за рахунок активного нарощування експорту зерна та технічних культур (до 9,5 млрд. дол. США).

Загалом конкурентоспроможність зернової продукції України на світовому ринку має переважно ціновий характер, що зумовлено відсутністю такої національної стратегії регулювання зерновиробництва, яка б орієнтувалась саме на державні інтереси та підтримку вітчизняних зерновиробників, контролювала б високі інфраструктурні витрати підприємств АПК, а також здійснення організованих закупок зерна переважно посередницькими комерційними структурами, які за заниженими цінами вивозять з країни значні обсяги продовольчого зерна. Слід зазначити, що в сучасних умовах на зерновий ринок України на глобальному рівні впливають такі головні фактори:

1. Демографічний. За даними ООН, населення планети в найближчі 100 років збільшиться до 12-13 млрд. людей (тобто вдвічі). Нині у світі виробляється більше 600 млн. т пшениці [16]. Тобто в найближчі 100 років у світовому масштабі необхідно збільшити виробництво пшениці на 500 – 600 млн. т. Виконання такого завдання під силу таким країнам, як Україна, які мають відповідні земельні ресурси та нереалізований потенціал збільшення виробництва зерна (перш за все, за рівнем урожайності).

2. Енергетичний. Зернові культури використовуються біопаливною промисловістю при виробництві енергоресурсів, при цьому зменшується їх використання на продовольчі цілі, що призводить до збільшення дефіциту зерна і, відповідно, скорочення світових запасів. Так, експерти ФАО прогнозують зниження світового виробництва зерна на 2,7 % в порівнянні з рекордним урожаєм 2011-2012 рр., що призведе до зниження світових запасів на 25 млн. т. Згідно звіту ФАО, очікується скорочення світових запасів зернових на 5,6 % – до 499 млн. т. [16].

3. Транснаціональний. Ринок зерна в Україні характеризується наявністю значної кількості транснаціональних компаній, які збільшують свою присутність на ньому. В країні працює біля 10 транснаціональних зернотрейдерів, які уміло використовують відсутність потужних конкурентів на внутрішньому ринку. Звідси – часто невідрядно низькі закупівельні ціни на зерно, що знижує прибутки сільгоспвиробників. Причиною зниження

прибутковості зернової галузі в останні роки є нерозвиненість аграрного ринку й інфраструктури збуту зерна, відсутність дієвого механізму державного регулювання ціноутворення на зернову продукцію в умовах як надвиробництва зерна, так і неврожаю, високий рівень кредитних ставок і недосконалість бюджетної підтримки галузі. Отже, державне регулювання ринку зерна в Україні в сучасних умовах не відіграє стимуляційної ролі щодо зерновиробництва і неефективно реагує на виклики глобальної економіки. Тому першочерговою необхідністю є сформувати на державному рівні та задіяти ефективні механізми регулювання ринку зерна. В системі державного управління важливе місце посідає формування балансів продовольчих ресурсів, які складаються з усієї наявної сукупності, що дозволяє визначати рівень споживання та фонди споживання, вживати заходи продовольчої безпеки, гарантувати експортні поставки (табл. 7).

Для внутрішніх продовольчих потреб за рік в Україні використовується близько 7-8 млн. т зерна; 12-14 млн. т. – на корми; 0,5 млн. т для промислової переробки, на посів – у середньому 4 млн. т зерна. Інтервенційний фонд, достатній для стабілізації ринку, за даними Держрезерву, має становити близько 4 млн. т [14]. При цьому, Україна цілком реально може відновити використання зерна на потреби тваринництва в межах 17,2-19,4 млн. т., враховуючи заплановане збільшення загального поголів'я великої рогатої худоби на 11,0 % та корів – на 15,6 %. В перспективі зерно в країні буде використовуватися наступним чином: на харчування 7 млн. т., насіння –3,1 млн. т., фуражні цілі – 17-19,4 млн. т. та експорт –35-36 млн. т. (додаток 3).

Загальний попит на зерно та продукцію його переробки у 2020 році становитиме майже 78 млн. т., половину з якого планується експортувати. Прогнозується тенденція до збільшення витрат зерна на споживання населення більш ніж на 5 %, на 10 % зросте обсяг посівного матеріалу зернових та на 16,3 % збільшиться потреба у кормах. Найбільше зростання попиту відбудеться з боку переробки на нехарчові цілі, а саме на виробництво біоетанолу до 10 млн. т. Споживання хлібних продуктів у 2020 році має відповідати рекомендованим нормам, тобто 120,0 кг на 1 особу. Кон'юнктура світового ринку дозволяє прогнозувати стрімке збільшення експорту зерна до 35-36 млн. т. зерна [20, с. 67]. Першочергове завдання держави – гарантувати продовольчу безпеку. Тому формування достатніх запасів зерна (продовольчого та фуражного), при зазначеному рівні його виробництва на рівні чотиримісячного запасу внутрішнього споживання, є пріоритетним завданням.

Виробництво зерна слугує визначальним еталоном рівня забезпечення продо-вольчої безпеки. Згідно з вітчизняною методикою оцінки продовольчої безпеки в Україні добова енергетична цінність раціону людини перевищує граничний рівень (2500 ккал), частка продуктів тваринного походження складає лише половину необхідного раціону (55% – пороговий критерій), а економічна доступність свідчить, що більше половини бюджету українці витрачають на продукти харчування (табл. 3.73).

Таблиця 3.73

Показники продовольчої безпеки України

Показники	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2013 р. до 2010 р., ±
Добова енергетична цінність раціону людини, ккал	2 933	2 951	2 954	2993	60
Продукти тваринного походження, ккал	809	807	844	879	70
Частка продуктів тваринного походження, %	27,6	27,3	28,6	28,3	0,7
Достатність споживання хліба та хлібопродуктів, %	110,2	109,3	108,3	107,9	-2,3
Економічна доступність продуктів, %, в тому числі хліба та хлібопродуктів	51,6 13,2	51,3 13,8	50,2 13,6	48,7 13,2	-2,9 -
Індикатор диференціації вартості харчування, в тому числі на хліб та хлібопродукти	1,33 0,93	1,58 1,10	1,61 1,15	1,63 1,17	0,3 0,24

Джерело: авторська обробка даних [15]

Про незбалансованість харчування населення України свідчить перевищення раціональної норми хліба та хлібопродуктів на 10 %, тобто власні енергетичні потреби населення забезпечує за рахунок економічно більш доступних продуктів. У країні зростає коефіцієнт диференціації вартості харчування, в тому числі й хлібопродуктів.

За глобальним індексом продбезпеки DuPond Україна у 2013 році посіла 47 місце в загальному рейтингу серед 107 досліджуваних країн світу, 51 – за доступністю продовольства, 43 – за придатністю, якістю та безпекою харчування [24].

У процесі реформування економіки криза охопила всі галузі й зернопереробну промисловість зокрема, яка є складовою частиною зернопродуктового підкомплексу. В останні десять років намітилися чіткі тенденції до скорочення обсягів виробництва кінцевої продукції зернопереробних підприємств, збільшення собівартості й зниження рентабельності виробництва. В Україні виробництво борошна скоротилося в 2012 році на 33,9% порівняно з 1990 роком, круп — на 37,8%, хліба й хлібобулочних виробів - на 25,1% (табл. 3.74) [15].

Таблиця 3.74

Виробництво основних видів зернопродукції в Україні, тис т.

Рік	Борошно	Хліб і хлібобулочні вироби	Крупи	Макаронні вироби	Етиловий неденатурований спирт, млн. дал
1990	7671,0	6701,0	962,0	360,0	30,8
1995	5310,0	4714,0	532,1	223,1	62,2
2000	3068,0	2464,0	293,8	116,0	20,4
2003	2826,5	2334,7	294,0	109,8	24,1
2004	2948,9	2307,1	334,7	99,7	22,8
2005	2943,6	2263,7	341,6	103,8	29,0
2006	2695,7	2159,0	322,0	108,1	33,7
2007	2907,6	2033,9	313,1	107,2	31,7
2008	3030	1978	363	113	27,9
2009	2734	1828	397	108	26,7
2010	2632	1808	340	116	24,6
2011	2587	1769	356	135	19,6
2012	2603	1679	364	106	17,2
2011 у % до 1990	33,7	26,4	37,0	37,5	63,6
2012 у % до 1990	33,9	25,1	37,8	29,4	55,8

Джерело: авторська обробка даних [15]

Як свідчить аналіз, за всіма товарними групами значно зменшилося виробництво зернопродукції у 2012 році в порівнянні з 1990 роком. Як наслідок, скоротилося споживання хлібопродуктів на одну особу. За рахунок хліба і хлібобулочних виробів людина покриває потреби організму у вуглеводах 30-35 %, білках рослинного походження на 70-75 %, в енергії на 35-40 %. Ці продукти є важливим джерелом харчових волокон, вітамінів, мінеральних та інших речовин. Протягом останніх років в Україні виробляється 2,3-2,4 млн. т хліба і хлібобулочних виробів, що повністю забезпечує населення України даною продукцією. З 2000 до 2005 рр. спостерігається зменшення випікання хліба і хлібобулочних виробів. Якщо у 2000 р. було вироблено 2,5 млн. т хлібобулочних виробів, то у 2005 р. [15] обсяг виробництва зменшився проти 2000 р. на 8,1 %, а у 2012р. виробництво хліба та хлібобулочних виробів скоротилося в порівнянні з 1990р. на 25,1%. У 2011 році в Україні вироблено 1769 тис. т хліба та хлібобулочних виробів, що на 2,2% менше ніж у 2010 році. Водночас споживання хліба українцями є вищим порівняно з європейцями – середньодушовеспоживання хліба в ЄС становить 120 г надобу, в Україні – 277 г.

Ситуація, що склалася з виробництвом та переробкою сільськогосподарських продуктів, позначилася і на рівнях споживання основних продуктів харчування. У 2012р. проти 2011р. збільшилося споживання м'яса й м'ясних продуктів на 6,3% і становило 54,4

кг на одну особу за рік, молока – на 4,9% (214,9 кг), риби – на 1,5% (13,6 кг), картоплі – на 0,6% (140,2 кг), плодів, ягід і винограду – на 0,2% (52,7 кг), овочів та баштанних – на 0,1% (163,0 кг). Водночас, зменшилося споживання хліба на 0,9% (109,4 кг), яєць на 1,6% (307 шт.), цукру на 1,3% (38,0 кг) та олії на 5,1% (13,0 кг). Дослідивши забезпеченість населення України продовольством, можна відмітити, що воно повністю забезпечено хлібом і хлібопродуктами (111 кг на одну особу), картоплею (129 кг), олією (14,8 кг), цукром (37,1 кг), овочами – на 91 % (143,5 кг), плодами, ягодами та виноградом – на 56 % (48 кг) (табл. 3.75).

Таблиця 3.75

Рівень споживання продуктів харчування на одну особу, кг

Продукти	2000	2008	2009	2010	2011	2012	2015 прогноз		2020 прогноз		Раціональні норми споживання
							оптимістичний	песимістичний	оптимістичний	песимістичний	
Хлібні продукти	124,1	115	111,7	111,3	110,4	109,4	110	110	100	100	100
Картопля	134,5	132	133	128,9	139,3	140,2	131	131	131	131	128
Овочі і баштанні	101,0	129,2	137,1	143,5	162,8	163,4	178	138	201	172	158
Плоди, ягоди	29,1	43,5	45,6	48,0	52,6	53,3	64,0	55,2	89,1	55,6	86
Олія	9,3	15,0	15,4	14,8	13,7	13,0	15,0	15,0	15,0	15,0	12,8
Цукор	36,5	40,3	37,9	37,1	38,5	37,6	38,0	38,0	38,0	38,0	38,0
М'ясо	32,5	50,6	49,7	52,0	51,2	54,4	75,3	56,7	91,1	61,4	85,5
Молоко	197,7	213,8	212,4	206,4	204,9	214,9	281	210	380	235	390
Яйця	164	260	272	290	310	307	300	300	300	300	285

**хлібні продукти в перерахунку на борошно; крупи, борошно, бобові

Джерело: авторська обробка даних [15]

Згідно з даними мінімального споживчого кошика, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 14.04.2000р. №656 «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення», передбачається споживання хліба та хлібобулочних виробів на 1 особу в кількості 101 кг на рік або 277 г на добу. Враховуючи, що в усіх регіонах попит на хліб та хлібобулочні вироби задовольняється в повній мірі, фактичне споживання хліба та хлібобулочних виробів населенням України орієнтовно становить 4,6 млн. т. на рік.

Як показали дослідження, політика державної підтримки нарощування зерновиробництва здійснюється Міністерством аграрної політики та продовольства України за такими основними напрямками:

- збільшення обсягів фінансування державних цільових програм;
- запровадження нових механізмів кредитування;
- посилення ролі Аграрного фонду у фінансуванні виробництва через механізми заготівлі майбутнього урожаю (строкові контракти);
- стимулювання залучення коштів на вітчизняних та закордонних фондових ринках;
- стимулювання приватних інвестицій (акціонування);
- податкове стимулювання;
- розвиток агрострахування.

Отже, ключовою проблемою подальшого розвитку зернопродуктового комплексу в Україні залишається нарощування виробництва зерна. У цьому зв'язку, головним завданням аграрної політики на сьогодні є підвищення продуктивності зернового гектара, стійкості та стабільності зернового виробництва.

Виходячи з проведеного дослідження, можна виділити основні причини низької рентабельності виробництва зерна і економічного занепаду сільського господарства України впродовж багатьох років:

- багаторазовий диспаритет цін на матеріально-технічні ресурси, що поставляються сільському господарству, і на продукцію сільського господарства, зокрема на зерно;

- низька врожайність сільськогосподарських культур порівняно з іншими країнами, де висока урожайність забезпечується завдяки використанню сучасних інноваційних і ресурсозберігаючих технологій;
- висока енерго - та ресурсозатратність виробництва рослинницької продукції;
- відсутність інноваційних підходів щодо обробки ґрунту та вирощування сільгоспкультур (системи No-Till, органічного виробництва, крапельного зрошування);
- дефіцит висококваліфікованих працівників, здатних працювати на новітньому обладнанні та виконувати високотехнологічні операції з вирощування сільгоспкультур.

На наш погляд, в Україні повинен працювати такий механізм державного регулювання розвитку зернового господарства та АПК зокрема, який би забезпечив стабільне нарощування виробництва продукції для потреб внутрішнього і зовнішнього ринку та підвищення ефективності галузі. Основними стратегічними цілями розвитку рослинництва згідно з науковим прогнозом [22,с.155] є:

1. Збільшення виробництва продукції зернового підкомплексу за допомогою росту обсягів валової продукції рослинництва у 2015 р. до 87,2 млрд. грн, 2020 р. – 106,1, проти 58,7 – у 2010 році; збільшення обсягів виробництва зерна у 2015 р. – до 71млн. т, у 2020 р. – до 80 млн. т.

2. Створення збалансованої кормової бази для тваринництва: збільшення виробництва кормових культур у 2015 р. до 24,0 млн. т, у 2020 р. – до 32,0 млн. т кормових одиниць проти 6,2 млн. т у 2010 р.

3. Створення сировинної бази для біоенергетики: спрямувати на виробництво біоетанолу: кукурудзи – в 2015 р. – 8,0 млн. т, у 2020 р. – 10,0 млн. т; використати на виробництво біодизеля: ріпаку в 2015 р. – 3,5 млн. т, у 2020 р. – 7,0 млн. т.

4. Нарощування експорту продукції рослинництва та продуктів переробки: збільшення обсягів експорту зерна у 2015 р. – до 29,0 млн.т, у 2020 р. – до 33,5 млн. т (за 14,2 млн. т у 2010 р. Та 14,3 млн. т у 2011 р.); олії – відповідно до 3,2 і 4,2 млн. т.

5. Підвищення урожайності зернових культур: збільшення урожайності зернових у 2015 р. до 43,8 ц/га, у 2020 р. – до 49,4 ц/га.

Ми згодні з думкою вчених ННЦ «ІАЕ», що стратегічними напрямками розвитку сільського господарства України на період до 2020 [22, с. 159] року повинні стати:

- підвищення економічного потенціалу агроєкосистем шляхом використання таких факторів, як підвищення родючості ґрунтів, зниження хіміко-техногенного навантаження на ґрунт, використання сортів рослин і технологій їх вирощування, що забезпечують найвищу окупність ресурсів;
- максимальна біологізація системи удобрення шляхом раціонального використання і виробництва органічних добрив;
- запровадження науково обґрунтованих сівозмін, розширення площі посіву;
- забезпечення землеробства високоефективним генофондом сортів і гібридів зернових культур шляхом зростання потенційної продуктивності сортів і гібридів (з більш високим коефіцієнтом корисної дії фотосинтезу, вищою окупністю добрив та зрошувальної води), а також підвищення їх екологічної стійкості до нерегульованих (морози, засухи) і регульованих (фітосанітарний стан, підвищення кислотності і засолення ґрунтів) факторів виробництва, оптимізація яких неможлива або потребує значних витрат ресурсів;
- застосування систем ресурсозберігаючих екологоощадних технологій вирощування зернових культур;
- розвиток органічного виробництва шляхом використання природного потенціалу рослин і ґрунту, гармонізації їх з навколишнім середовищем за рахунок заборони,

або в значній мірі обмеження використання хімічно синтезованих добрив, пестицидів, регуляторів росту, виключення застосування генетично модифікованих організмів, збереження та відтворення родючості ґрунтів методами, які оптимізують їх біологічну активність, підвищення стійкості рослин шляхом вибору відповідних видів та сортів;

- удосконалення структури виробництва продукції рослинництва, що буде забезпечено шляхом пріоритетного розвитку галузей, продукція яких користується підвищеним попитом на світовому ринку (високоякісне продовольче зерно, насіння олійних культур). Значно розширяться посівні площі культур, продукція яких використовується для виробництва біопалива.

Реалізація зазначених пріоритетних напрямків дозволить забезпечити урожай зернових та зернобобових культур в 2015 році за оптимістичним варіантом – 71 млн. т, а також підвищать рентабельність виробництва до 41,8% (табл. 3.76).

Таблиця 3.76

Ефективність зернового господарства України

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	Прогноз на 2020 р.
Площа, млн. га	15,1	15,7	15,4	14,9
Урожайність, ц/га	26,9	37,0	31,2	53,6
Валовий збір, млн. т	39,3	56,7	46,2	80,0
Фактичні витрати на 1 га зернових, грн.	2662	3426	4567	5001
всього, млрд. грн.	38,8	52,2	65,4	80,9
Нормативні витрати, на 1 га	3966	4271	5347	5001
всього, млрд. грн.	57,9	64,1	73,2	80,9
Дефіцит оборотних коштів на 1 га зернових, грн.	1304	745	879	—
всього, млрд. грн.	19,0	13,3	14,5	—
Умовна виручка від реалізації, з 1 га зернових, грн.	3026	4952	5987	7093
всього, млрд. грн.	44,2	77,8	97,8	114,7
Умовний прибуток:				
- на 1 га зернових, грн.	364	1526	2345	2091
- всього, млрд. грн.	5,3	13,9	19,5	33,8
Рівень рентабельності, %	13,9	26,1	15,7	41,8
Собівартість 1 т зернових, грн.	988	1070,6	1346,1	1138

На наш погляд, механізми державного регулювання розвитку зернового господарства повинні реалізовуватись на таких основних напрямках:

- створення системи моніторингу та прогнозування ринку;
- пошук та просування зерна на зовнішні ринки;
- стимулювання ринкового попиту на зерно як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку;
- формування і розвиток інфраструктури зернового ринку, включаючи інформаційно-аналітичну систему, товарні біржі й оптові ринки, сільськогосподарські заготівельно-збутові та обслуговуючі кооперативи, агроторгові дома, ф'ючерсна торгівля тощо;
- захист інтересів вітчизняних виробників зерна на внутрішньому ринку та при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- науково-технічне та інноваційне забезпечення розвитку ринку зерна;
- формування необхідної законодавчої та нормативно-правової бази та її гармонізація з вимогами Світової організації торгівлі;
- узгодження цінової, бюджетної, податкової, кредитної політики, розвиток страхування в АПК.

Література

1. Аграрна реформа в Україні / П.І. Гайдуцький, П.Т. Саблук, Ю.О. Лупенко [та ін.]. - К.: ННЦ «ІАЕ», 2005. – 424 с.
2. Аграрная реформа в Украине: результаты, проблемы, перспективы завершения. Монография. Ткаченко В.Г., Богачев В.И. и др. под общей ред. профессора Ткаченко В.Г. и профессора Богачева В.И. – Луганск: «Книжковий світ», 2006. – 228 с.
3. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку) / [Присяжнюк М. В., Зубець М. В., Саблук П. Т. та інш.]; за ред. М. В. Присяжнюка, М. В. Зубця, П. Т. Саблука, В.Я. Месель – Веселяка, М. М. Федорова. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011 – 1008 с.
4. Бойко В. І. Зерно і ринок : моногр. / В. І. Бойко. – К. : ННЦ ІАЕ, 2007. – 312 с.
5. Виклики і шляхи агропродовольчого розвитку : наук. вид. / Б.Й. Пасхавер, О.В. Шубравська, Л.В. Молдаван [та ін.]; за ред. Б.Й. Пасхавера. -НАН України, Ін-т економіки та прогнозування. – К., 2009. – 432 с.
6. Вплив розвитку власності на підвищення ефективності аграрних підприємств в умовах господарювання регіонів України: Монографія / За редакцією професора В. Г. Ткаченко. – К.: Видавничий дім «Вініченко», 2013. – 224 с.
7. Дієсперов В.С. Еволюція сільськогосподарських підприємств: моногр. / В.С.Дієсперов – К. : ННЦ «ІАЕ», 2013. – 290 с.
8. Заяць В.М. Розвиток ринку сільськогосподарських земель: моногр. / В.М. Заяць. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2011.–166 с.
9. Збарський В.К. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств / В.К. Збарський, М.А. Місевич. За ред. проф. В.К. Збарського. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2009. – 310 с.
10. Концептуальні напрями стратегії розвитку агропромислового комплексу та сільських територій України на період до 2020 р./ П.Т. Саблук, В.Я. Месель-Веселяк, М.Я. Дем'яненко, М.М. Федеров [та ін.]. – К.: ННЦ «ІАЕ» НААНУ, 2008. – 48 с.
11. Майстро С. В. Національний аграрний ринок в умовах глобалізації: механізм державного регулювання. Монографія / С. В. Майстро. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2009. – 240 с.
12. Макаренко М.П. Цінова політика як фактор підвищення дохідності аграрного виробництва в умовах Світової організації торгівлі / М.П. Макаренко // Економіка АПК. – 2008. – №5. – С.44-48.
13. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: Монографія / М.Й. Малік, О.А. Нужна. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 270 с.
14. Офіційний портал Міністерства аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. – режим доступу : <http://minagro.gov.ua>.
15. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
16. Офіційний портал Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН FAO (Food and Agriculture Organization) [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.fao.org>
17. Прогнозування виробництва продукції рослинництва та його ресурсне забезпечення в Україні / С.М. Кваша, М.М. Ільчук, І.А. Коновал, М.М. Федюшко. – К. : ННЦ “ІАЕ”, 2013. – 244 с.
18. Рябоконт В.П. Організаційно-економічний механізм ринкового виробництва (Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових реформ власності та господарювання) – К.: ІАЕ, 2001, Т.2, 252 с.
19. Рябоконт В.П. Проблемы повышения роли сельских домохозяйств в производстве конкурентоспособной продукции (Підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. – Збірник V міжнародної науково-практичної конференції. – Одеса: ТОВ Лерадрук, 2013. – С.81-88.
20. Саблук П.Т. Світове і регіональне виробництво аграрної продукції: Монографія / П.Т.Саблук, Г.А.Калієв, В.П. Саблук [та ін.]. - К.: ННЦ «ІАЕ», 2008. - 210 с.
21. Саблук П.Т. Механізм формування виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції в ринкових умовах / П.Т. Саблук // Вісник ХНАУ, серія

- «Економіка АПК і природокористування». – 2009. – №13 – С.11-16.
22. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року /за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. – К. : ННЦ “ІАЕ”, 2012. – 182 с.
23. Ціноутворення в умовах формування ринкових відносин / П.Т. Саблук, В.П. Ситник, О. М. Шпичак та ін.; За ред. П. Т. Саблука, В. П. Ситника, О. М. Шпичака. – К.: [Б. в.], 1997. – 503 с.
24. Global Food Security Index. – Access mode : <http://foodsecurityindex.eiu.com>.

Стратегічне управління закупівлями в АПК України: логістико-фінансовий концепт

Стратегічне управління є однією з підсистем менеджменту підприємства, що виконує завдання стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації й контролю реалізації стратегії підприємства [12, с. 37–38]. Стратегічне управління підприємством передбачає стратегічне управління виробництвом, логістикою, фінансами, маркетингом і персоналом. Важливою складовою логістики є закупівельна логістика, що передбачає формування стратегічного управління нею.

У доповіді науковців Центру поглибленого вивчення закупок США зазначено, що стратегічне планування є основною сферою, в якій суттєво зросла важливість функції закупок. У подальших результатах досліджень цих науковців звертається увага на необхідність зв'язку між стратегією постачання і корпоративною стратегією [11, с. 721].

Місце стратегічного управління логістикою закупівель у системі стратегічного управління сільськогосподарським підприємством подано на рис. 3.47.

Стратегічне управління закупівельною логістикою поряд із стратегічним управлінням виробничою логістикою та стратегічним управлінням логістикою розподілу є складовою стратегічного управління логістикою. Під стратегічним управлінням логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів в агропромисловому комплексі України, на наш погляд, слід розуміти процес, що забезпечує ефективність закупівельної діяльності, який складається з п'яти етапів.

Першим етапом стратегічного управління логістикою закупівель в агропромисловому комплексі є визначення мети й цілей стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів.

Мету стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів, на нашу думку, слід формулювати, враховуючи:

- класичну мету закупок (одержання матеріалів визначеної якості та у визначеному обсязі, що постачається з визначеного джерела у визначене місце у визначений час і за визначеною ціною [10, с. 124]);
- мету закупівельної логістики (задоволення потреб виробництва в сировині, матеріалах, напівфабрикатах із максимальною ефективністю [14, с. 41]);
- мету діяльності підприємства (одержання прибутку).

Отже, метою стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів, на наш погляд, є забезпечення економічної ефективності матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у процесі закупівель необхідних для виробничого процесу матеріально-технічних ресурсів.

Відповідно до цього цілями стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів на підприємстві є: вирішення завдання «зробити або купити»; забезпечення виробничих потреб у матеріально-технічних ресурсах із мінімальними витратами; налагодження тісних, взаємовигідних зв'язків із постачальниками для повного й своєчасного задоволення виробничих потреб у матеріально-технічних

ресурсах необхідної якості; планування процесів транспортування і складування [9, с. 98–100].



Рис. 3.47. Місце стратегічного управління логістикою закупівель у системі стратегічного управління сільськогосподарським підприємством

Джерело: розроблено на основі [6, с. 275–276; 16, с. 171]

Другий етап стратегічного управління закупівельною логістикою передбачає здійснення стратегічного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства щодо закупівель матеріально-технічних ресурсів.

Підетап 2.1 (аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища сільсько-господарського підприємства щодо закупівель матеріально-технічних ресурсів) здійснюється на основі SWOT-аналізу та дозволяє діагностувати сильні й слабкі сторони підприємства у сфері закупок, які є чинниками успіху або краху в конкурентній боротьбі. Аналіз зовнішнього середовища закупівель матеріально-технічних ресурсів сільськогосподарського підприємства дає змогу оцінити стратегічні умови постачання (можливості й загрози), що створюються зовнішнім середовищем.

На основі SWOT-аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Агрофірма «Перше травня» нами здійснено діагностування сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства (рис. 3.48).

За результатами проведеного SWOT-аналізу визначено основні стратегічні напрями закупівельної діяльності ТОВ «Агрофірма «Перше травня» на перспективу (рис. 3.49).

Підетап 2.2 (прогнозування змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства щодо закупівель матеріально-технічних ресурсів), на нашу думку, має здійснюватися за окремими використовуваними у виробничому процесі ресурсами й передбачати зміну потреби у них та вплив цього на закупівлі матеріально-технічних ресурсів.

Підетап 2.3 (уточнення / коригування мети й цілей стратегічного управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів) здійснюється відповідно до SWOT-аналізу та даних прогнозу.

Третім етапом стратегічного управління закупівельною логістикою є вибір стратегії закупівель кожного виду матеріально-технічних ресурсів. На даному етапі спочатку проводиться аналіз існуючих стратегій закупівельної логістики стосовно можливості використання на підприємствах.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність необхідних виробничих потужностей для ведення рослинництва й тваринництва. 2. Використання одержаної сільськогосподарської продукції (зерно, солома, гній тощо) як ресурсу для подальшого виробничого процесу. 3. Чітко визначений набір використовуваних матеріально-технічних ресурсів для виробництва сільськогосподарської продукції. 4. Можливість визначення потреби в окремих видах матеріально-технічних ресурсів (насінні і посадковому матеріалі, мінеральних, органічних добривах тощо) через нормативні обсяги їх використання. 5. Передбачуваність періодів виникнення потреби в матеріально-технічних ресурсах, оскільки їх споживання диктується ритмом біологічних процесів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність власних потужностей для виробництва матеріально-технічних ресурсів промислового походження (комбікормів, сумішей). 2. Відсутність відділу логістики. 3. Недостатня кваліфікація працівників у сфері закупок. 4. Низька платоспроможність підприємства. 5. Необхідність оновлення застарілої матеріально-технічної бази.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування стратегічних союзів із постачальниками. 2. Зростання значення біопалива для потреб сільського господарства. 3. Підготовка вищими навчальними закладами спеціалістів у галузі логістики. 4. Зростання суспільного інтересу до екологічно чистої продукції сільського господарства. 5. Скорочення обсягів закупаваних матеріально-технічних ресурсів. 6. Активна співпраця з банками та лізинговими компаніями у процесі закупівель матеріально-технічних ресурсів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливі порушення постачальниками договірних умов (несвоєчасне постачання, постачання неналежної якості та кількості матеріально-технічних ресурсів). 2. Відсутність конкуренції між постачальниками окремих видів ресурсів. 3. Невелика кількість постачальників певного виду ресурсів. 4. Перманентне подорожчання матеріально-технічних ресурсів. 5. Диспаритет цін на сільськогосподарську та промислову продукцію.

Рис. 3.48. SWOT-аналіз закупівель матеріально-технічних ресурсів у ТОВ «Агро-фірма «Перше травня» Новосанжарського району Полтавської області

[Джерело: власна розробка]

Врахування особливостей сільського господарства дає змогу обґрунтувати можливості використання стратегій закупівельної логістики в агропромисловому комплексі України. Так, застосування стратегії глобального джерела постачання для закупівлі необхідних для сільськогосподарського виробництва матеріально-технічних ресурсів обмежується достатньою їх наявністю в Україні. Крім того, придбання з глобального джерела постачання окремих матеріально-технічних ресурсів ускладнюється необхідністю врахування певних умов сільськогосподарського виробництва в Україні (наприклад, при закупівлі насіння і посадкового матеріалу враховуються можливості вирощування тих чи інших сортів сільськогосподарських культур у погодно-кліматичних умовах України).

Зважаючи на зазначене, в агропромисловому комплексі України більш прийнятною, на наш погляд, порівняно зі стратегією глобального джерела постачання, є стратегія вужчого джерела – регіонального джерела постачання. До того ж регіональне джерело постачання, враховуючи значну зношеність машинно-тракторного парку в більшості сільськогосподарських підприємств, може використовуватися для задоволення потреби в сучасній сільськогосподарській техніці.

Поле «СiМ» (сила і можливості)	Поле «СiЗ» (сила і загрози)
<ul style="list-style-type: none"> - створення партнерств із постачання матеріально-технічних ресурсів; - створення обслуговуючих кооперативів, які б забезпечували матеріально-технічне постачання; - зменшення залежності від зростаючих цін на нафту шляхом скорочення потреби в дизпаливі за рахунок використання біодизелю у суміші з традиційним дизельним паливом (без реконструкції двигунів) або чистого біодизелю (з переобладнанням двигунів); - скорочення номенклатури (обсягів) закупаваних матеріально-технічних ресурсів, зокрема, засобів захисту рослин, мінеральних добрив, завдяки впровадженню органічного сільського господарства; - скорочення обсягів закупаваних матеріально-технічних ресурсів завдяки власному виробництву окремих із них, зокрема, насіння, кормів. 	<ul style="list-style-type: none"> - формування страхових запасів матеріально-технічних ресурсів (насіння і посадкового матеріалу, добрив, нафтопродуктів тощо); - уникнення подальшої співпраці з постачальниками, які порушують договірні умови; - оптимізація закупівельної діяльності шляхом впровадження логістичних підходів, зокрема, постачання точно-вчасно, економічно обґрунтованих розмірів замовлення, вибору надійного постачальника тощо.
Поле «СлiМ» (слабкість і можливості)	Поле «СлiЗ» (слабкість і загрози)
<ul style="list-style-type: none"> - створення відділу логістики; - аутсорсинг; - організація належного набору, підбору та навчання персоналу для забезпечення високого рівня кваліфікації працівників у сфері закупок; - лізинг техніки; - впровадження стратегічного планування у закупівлях матеріально-технічних ресурсів; - відкриття кредитної лінії в банку. 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація джерел фінансування придбання матеріально-технічних ресурсів; - Е-закупки (Інтернет-закупки).

Рис. 3.49. Стратегічні напрями вдосконалення закупівель матеріально-технічних ресурсів у ТОВ «Агрофірма «Перше травня» Новосанжарського району Полтавської області [Джерело: власна розробка]

Впровадження стратегії єдиного джерела постачання в процесі управління закупівельною діяльністю в агропромисловому комплексі ускладнене, оскільки більшість закупаваних матеріально-технічних ресурсів є мало пов'язаними або й взагалі не пов'язаними між собою та постачаються з різних джерел. Тому дана стратегія, на нашу думку, може бути реалізована лише для закупівлі різновидів певного виду матеріально-технічних ресурсів (наприклад, єдиний постачальник азотних, фосфорних і калійних добрив, єдиний постачальник засобів захисту рослин тощо). Однак скорочення кількості постачальників можливе за умови диверсифікації їх діяльності (наприклад, одночасної торгівлі мінеральними добривами та насінням і посадковим матеріалом; одночасної торгівлі комбікормами, сумішами, кормовими добавками та засобами ветеринарного забезпечення і захисту тварин тощо).

Зважаючи на незначний зв'язок і навіть його відсутність між покупними ресурсами для сільськогосподарського виробництва, очевидно, що інтеграція всіх постачальників у розвиток виробництва малоймовірна. Проте інтеграція окремих постачальників матеріально-технічних ресурсів у розвиток виробництва сільськогосподарського підприємства через формування вертикальних інтегрованих організацій може підвищити ефективність його закупівельної діяльності.

Стратегії закупівель для основних видів матеріально-технічних ресурсів в агропромисловому комплексі України, із нашого погляду, можна розподілити наступним чином (табл. 3.77).

Таблиця 3.77

Рекомендовані стратегії закупівель окремих видів матеріально-технічних ресурсів в агропромисловому комплексі України

Вид ресурсів	Стратегії
1. Техніка	Регіонального джерела постачання; інтеграції постачальників у розвиток виробництва
2. Запасні частини	Регіонального джерела постачання; модульного джерела постачання
3. Шини та інші гумові деталі	Єдиного джерела постачання; точно-вчасно
4. Насіння і посадковий матеріал	Модульного джерела постачання; інтеграції постачальників у розвиток виробництва; точно-вчасно
5. Нафтопродукти	Єдиного джерела постачання; інтеграції постачальників у розвиток виробництва
6. Мінеральні добрива	Регіонального джерела постачання; єдиного джерела постачання; модульного джерела постачання; інтеграції постачальників у розвиток виробництва; точно-вчасно
7. Органічні добрива	Точно-вчасно
8. Засоби захисту рослин	Єдиного джерела постачання; модульного джерела постачання; точно-вчасно
9. Корми	Єдиного джерела постачання; модульного джерела постачання; інтеграції постачальників у розвиток виробництва
10. Засоби ветеринарного забезпечення та захисту тварин	Регіонального джерела постачання; єдиного джерела постачання; точно-вчасно
11. Будівельні матеріали	Регіонального джерела постачання; модульного джерела постачання; точно-вчасно

Джерело: власна розробка

Стратегію модульного джерела постачання, з нашого погляду, в агропромисловому комплексі можна реалізувати лише для закупівлі протруйників та насіння й посадкового матеріалу шляхом перекладання операції протруювання насіння на системного (модульного) постачальника і закупівлі у нього вже протруєного насіння. Застосування даної стратегії можливе також для придбання різновидів певного виду матеріально-технічних ресурсів, зокрема, закупівлі азотних, фосфорних і калійних добрив у вигляді тукоsumішей.

Стратегія точно-вчасно може забезпечити оптимізацію закупівельної діяльності сільськогосподарського підприємства через постачання матеріально-технічних ресурсів у час фактичної потреби. Однак використання цієї стратегії можливе лише для закупівлі тих матеріально-технічних ресурсів, попит на які прогнозований із високою точністю. За умови надійності постачальників, додатковими перевагами на користь використання стратегії постачання точно-вчасно в агропромисловому комплексі, на наш погляд, є конкретні терміни виконання технологічних операцій у рослинництві, що диктуються ритмом біологічних процесів. Відповідно, відомі періоди, коли виникає потреба в певному виді матеріально-технічних ресурсів для виконання таких технологічних операцій.

У табл. 3.78 розподілено стратегії управління запасами залежно від можливостей використання кожної для закупівлі основних видів матеріально-технічних ресурсів, що споживаються в агропромисловому комплексі.

Доцільність застосування стратегій управління запасами для закупівлі окремих видів матеріально-технічних ресурсів в агропромисловому комплексі України

Вид ресурсів	Стратегії
1. Запасні частини	Планування потреб; визначення обмежуючих факторів та управління ними; обачливості; додаткового резерву
2. Шини та інші гумові деталі	Планування потреб; обачливості; додаткового резерву; точно-вчасно
3. Насіння і посадковий матеріал	Планування потреб; визначення обмежуючих факторів та управління ними; обачливості; додаткового резерву; точно-вчасно
4. Нафтопродукти	Фіксованої поставки; фіксованої періодичності поповнення запасів до постійного рівня; фіксованого розміру замовлення; двох рівнів; планування потреб; визначення обмежуючих факторів та управління ними; обачливості; додаткового резерву; відсотка від попиту
5. Мінеральні добрива	Планування потреб; визначення обмежуючих факторів та управління ними; обачливості; додаткового резерву; точно-вчасно
6. Органічні добрива	Планування потреб; додаткового резерву; точно-вчасно
7. Засоби захисту рослин	Планування потреб; обачливості; додаткового резерву; точно-вчасно
8. Корми	Фіксованої поставки; фіксованої періодичності поповнення запасів до постійного рівня; фіксованого розміру замовлення; двох рівнів; планування потреб; визначення обмежуючих факторів та управління ними; обачливості; додаткового резерву
9. Засоби ветеринарного забезпечення та захисту тварин	Фіксованої поставки; фіксованої періодичності поповнення запасів до постійного рівня; фіксованого розміру замовлення; двох рівнів; планування потреб; визначення обмежуючих факторів та управління ними; обачливості; додаткового резерву; точно-вчасно
10. Будівельні матеріали	Планування потреб; визначення обмежуючих факторів та управління ними; обачливості; додаткового резерву; точно-вчасно

Джерело: власна розробка

Стратегії транспортного обслуговування та стратегії складування є універсальними для більшості підприємств, зокрема й сільськогосподарських. Реалізація стратегій транспортного обслуговування на етапі закупівель матеріально-технічних ресурсів в агропромисловому комплексі може здійснюватися за напрямками, зазначеними у табл. 3.79.

Опрацьовані нами напрями в процесі приймання, розміщення, зберігання та відправлення у виробництво закуплених матеріально-технічних ресурсів, що забезпечують реалізацію стратегій складування, наведені в табл. 3.80.

Високу ефективність логістичного управління закупівельною діяльністю сільськогосподарського підприємства в довгостроковому періоді, на нашу думку, може забезпечити вибір і обґрунтування стратегії (чи поєднання кількох стратегій) закупівель кожного з видів матеріально-технічних ресурсів, що й передбачено підетапом 3.2 стратегічного управління закупівельною логістикою.

Обираючи й обґрунтовуючи стратегію закупівель кожного матеріально-технічного ресурсу в агропромисловому комплексі України, на нашу думку, необхідно враховувати основні світові тенденції в управлінні закупівельною діяльністю. Так, за даними [8, с. 14–15; 10, с. 17–18; 11, с. 747–749] такими тенденціями є:

- посилення зв'язку між практикою управління закупівельною діяльністю і поставками та стратегією підприємства;
- перетворення оцінювання постачальників, їх відбору та управління ними в

- ключовий вид діяльності у процесі здійснення закупівель;
- автоматизація й аутсорсинг тактичних видів закупівельної діяльності;
- зростання мережі Internet;
- створення стратегічних закупівельних центрів із високопрофесійним персоналом, який здатний виконувати численні функціональні обов'язки, забезпечувати конкурентні переваги за рахунок вибору партнерів у ланцюгах поставок;
- посилення стратегічних союзів із постачальниками;
- інтеграція функцій постачальників 3-го та 4-го рівнів у функції постачальників 2-го рівня;
- зростання обміну інформацією між учасниками ланцюгів поставок;
- координація діяльності постачальників через їх асоціації;
- розвиток глобальних постачальників;
- підвищення уваги до взаємовигідних переговорів;
- деяке зниження вагомості ціни;
- зростання професіоналізму персоналу, що займається управлінням закупівельною діяльністю й поставками.

Таблиця 3.79

Напрями реалізації стратегій транспортного обслуговування на етапі закупівель матеріально-технічних ресурсів в агропромисловому комплексі України

Стратегія	Напрями реалізації стратегії
Стратегія зменшення транспортних витрат	<ul style="list-style-type: none"> - мінімізація витрат на доставку закуплених матеріально-технічних ресурсів та утримання задіяних в її процесі власних транспортних засобів; - мінімізація вартості наймання транспортних засобів для доставки закуплених матеріально-технічних ресурсів
Стратегія удосконалення управління транспортними процесами	<ul style="list-style-type: none"> - максимальна заповненість транспорту під час доставки закуплених матеріально-технічних ресурсів; - механізація вантажно-розвантажувальних робіт у процесі доставки закуплених матеріально-технічних ресурсів; - скорочення часу доставки закуплених матеріально-технічних ресурсів; - оновлення транспортних засобів, задіяних у доставці закуплених матеріально-технічних ресурсів, впровадження нових технологій транспортування; - мінімізація часу на ремонт транспортних засобів під час доставки закуплених матеріально-технічних ресурсів
Стратегія підвищення якості транспортних робіт	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення дотримання строків виконання поставок закуплених матеріально-технічних ресурсів; - мінімізація пошкодження та (або) втрат закуплених матеріально-технічних ресурсів під час доставки

Джерело: власна розробка

На четвертому етапі стратегічного управління закупівельною логістикою здійснюється управління реалізацією стратегій закупівель кожного з видів матеріально-технічних ресурсів. Слід зазначити, що, розробляючи план реалізації кожної із стратегій закупівель матеріально-технічних ресурсів (підетап 4.1), необхідно дотримуватися системного підходу. Тобто, плани реалізації стратегій закупівель окремих видів матеріально-технічних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах, по-перше, не повинні суперечити один одному та планам реалізації інших функціональних стратегій і плану реалізації корпоративної стратегії; по-друге, мають пов'язуватися з планами реалізації інших функціональних стратегій і відповідати плану реалізації корпоративної стратегії.

Напрями реалізації стратегій складування закуплених матеріально-технічних ресурсів в агропромисловому комплексі України

Стратегія	Напрями реалізації стратегії
Стратегія зменшення витрат на складування	<ul style="list-style-type: none"> - мінімізація витрат на приймання, розміщення, відправлення у виробництво закуплених матеріально-технічних ресурсів та утримання технічних засобів, задіяних у складуванні придбаних ресурсів; - мінімізація витрат на зберігання закуплених матеріально-технічних ресурсів
Стратегія удосконалення управління складськими процесами	<ul style="list-style-type: none"> - мінімізація часу на приймання, розміщення, відправлення у виробництво закуплених матеріально-технічних ресурсів; - механізація вантажно-розвантажувальних робіт у ході складування закуплених матеріально-технічних ресурсів; - мінімізація втрат часу на ремонт технічних засобів під час приймання, розміщення, відправлення у виробництво закуплених ресурсів; - оновлення технічних засобів, задіяних у складуванні матеріально-технічних ресурсів, впровадження нових технологій складування
Стратегія підвищення якості складування	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація часу зберігання закуплених матеріально-технічних ресурсів до часу використання у виробничому процесі; - мінімізація пошкодження та (або) втрат закуплених матеріально-технічних ресурсів під час складування; - дотримання встановлених термінів виконання складських робіт із придбаними матеріально-технічними ресурсами

Джерело: власна розробка

Підетап 4.2 передбачає формування системи мотивації реалізації стратегій закупівель. Ми вважаємо, що мотиви реалізації стратегій закупівель мало чим відрізняються від мотивів праці. Найбільш дієвими мотивами реалізації стратегій закупівель у сільськогосподарських підприємствах, на наш погляд, можуть бути матеріальні винагороди та додаткові пільги. Серед матеріальних винагород слід виділити підвищення заробітної плати, додаткові виплати, участь у прибутках підприємства, а серед додаткових пільг – службові автомобілі, безпроцентні чи за низькими ставками кредити на придбання автомобілів і поліпшення житлових умов, допомога в оплаті навчання й витрат на підвищення кваліфікації особам, які відповідають за закупки. Водночас реалізація стратегій закупівель матеріально-технічних ресурсів певною мірою залежить і від постачальників. Тому сприяючим чинником здійснення таких стратегій в агропромисловому комплексі є налагоджування стратегічних зв'язків із постачальниками.

Контроль виступає необхідним елементом реалізації стратегій закупівель, що забезпечує досягнення сільськогосподарським підприємством мети й цілей стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів. На підетапі 4.3 (контроль реалізації стратегій) доцільними є наступні види контролю: вхідний контроль, що здійснюється шляхом розробки необхідних рівнів якості та перевірки відповідності матеріально-технічних ресурсів, що закуповуються, цим вимогам; поточний контроль, що проводиться у процесі реалізації стратегій закупівель по кожному виду матеріально-технічних ресурсів (на стадіях виконання плану реалізації кожної обраної стратегії).

На п'ятому, заключному, етапі стратегічного управління закупівельною логістикою проводиться оцінка результатів стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів на сільськогосподарському підприємстві. Підетап 5.1 (оцінка досягнення мети й цілей стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів) та підетап 5.2 (оцінка ефективності стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів) є своєрідним видом контролю, що дає змогу зробити висновок про відповідність реалізованих стратегій

поставленій меті й цілям, перевірити ефективність стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів і визначити необхідність коригування обраних стратегій закупівельної логістики. Оцінка ефективності стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів, на нашу думку, має проводитись як по окремій стратегії закупівель кожного виду матеріально-технічних ресурсів, так і в цілому по всіх обраних стратегіях закупівельної логістики, шляхом порівняння: фактичного прибутку та прибутку, що буде отриманий за рахунок реалізації стратегії; фактичних логістичних витрат і логістичних витрат за умови реалізації стратегії.

Слід зазначити, що підетап 5.3 (коригування стратегій закупівель матеріально-технічних ресурсів) необхідний за умови повного недосягнення мети й цілей, відсутності чи низької ефективності стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів. Отже, стратегічне управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів в агропромисловому комплексі України має складатися з п'яти етапів: визначення мети й цілей стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів; стратегічного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства щодо закупівель ресурсів; вибору стратегії управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів; управління реалізацією стратегій закупівель кожного з видів матеріально-технічних ресурсів; оцінки результатів стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів.

Перед підприємством постійно постає вибір між виготовленням предметів праці самотужки та їх закупівлі зі сторони. Зазначена проблема в закупівельній логістиці дістала назву завдання «Make or Buy» (МОВ) – завдання «зробити або купити» [1, с. 69; 5, с. 39; 15, с. 212]. На відміну від промисловості, частина одержаної в сільському господарстві продукції використовується в подальшому виробничому процесі як засіб виробництва. У такому разі особливого значення набуває метод МОВ («зробити або купити»).

Ключові логістичні рішення в закупівельній діяльності підприємства (вибір між власним виробництвом і постачанням матеріально-технічних ресурсів, визначення потреб матеріально-технічних ресурсів, оцінка й вибір постачальника, вибір транспортно-складських технологій, визначення розмірів і строків поставок ресурсів) належать до довготермінового, середньотермінового або коротко-термінового горизонтів, а тому приймаються в процесі стратегічного, тактичного чи оперативного управління [9, с. 97–100].

У стратегічному управлінні закупками одним із рішень є вибір між власним виробництвом і постачанням матеріально-технічних ресурсів, яке, на нашу думку, доцільно проводити за кроками, зображеними на рис. 3.50.

Після формування сукупності матеріально-технічних ресурсів, що використовуються для виробництва сільськогосподарської продукції, проводиться їх АВС- та XYZ-аналіз.

Ранжування пріоритетності матеріально-технічних ресурсів на групи А, В, С здійснюється за питомою вагою витрат на закупівлю та (або) власне виробництво кожного виду ресурсів у загальних матеріальних витратах на виробництво сільськогосподарської продукції. Матеріально-технічні ресурси групи А через високу вартість значно впливають на витрати капіталу в постачанні, тоді як групи С через відносно низьку вартість – слабо. Матеріально-технічні ресурси групи В посідають проміжне становище [9, с. 161].

Погляди науковців щодо відсоткового співвідношення груп А, В, С досить різноманітні [13, с. 92], однак таких, що стосуються сфери закупівель, небагато. Так, М. Р. Ліндерс та Х. Е. Фірон, використовуючи АВС-аналіз у закупівельній діяльності, відносять матеріально-технічні ресурси, які займають 10% асортименту закуповуваних товарів і 70–80% загальної суми витрат на їх закупівлю до групи А; 10–20% асортименту закуповуваних товарів і 10–15% загальної суми витрат на їх придбання – до групи В; 70–80% асортименту закуповуваних товарів і 10–20% загальної суми витрат на їх закупівлю – до групи С [11, с. 207].

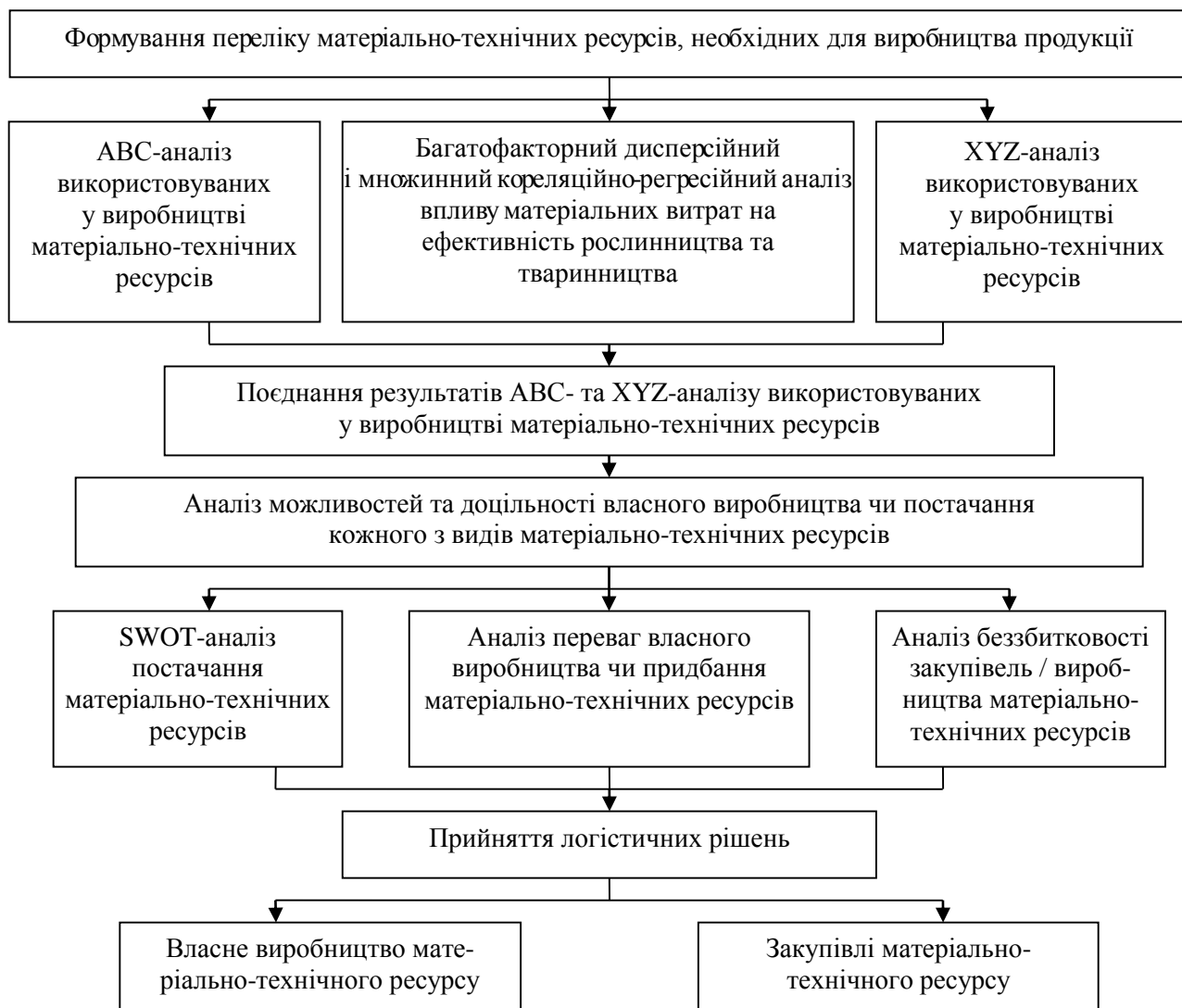


Рис. 3.50. Модель прийняття в агропромисловому комплексі України рішень щодо власного виробництва чи постачання матеріально-технічних ресурсів за методом МОВ («зробити або купити») [Джерело: власна розробка]

Проведений нами ABC-аналіз спожитих матеріально-технічних ресурсів у ТОВ «Агрофірма «Перше травня» (табл. 3.81) показує, що в сільськогосподарському виробництві відсоткове співвідношення між групами виконується лише за сумою витрат на закупівлю ресурсів.

Як свідчать результати розрахунків табл. 5, у ТОВ «Агрофірма «Перше травня» на матеріально-технічні ресурси групи А припадає 77,8 % загальної вартості та 40,0 % усього асортименту спожитих ресурсів, групи В – 17,0 % загальної вартості та 30,0 % усього асортименту спожитих матеріально-технічних ресурсів, групи С – 5,2 % загальної вартості та 30,0 % усього асортименту спожитих ресурсів. Зокрема, до групи А належать корми, мінеральні добрива, насіння і посадковий матеріал; нафтопродукти; до групи В – запчастини, ремонтні та будівельні матеріали, засоби захисту рослин, шини та інші гумові деталі; до групи С – електроенергія, засоби ветеринарного забезпечення та захисту тварин, органічні добрива.

Кумулятивна крива на основі ABC-аналізу спожитих матеріально-технічних ресурсів у ТОВ «Агрофірма «Перше травня» наведена на рис. 3.52.

Таблиця 3.81

АВС-аналіз спожитих матеріально-технічних ресурсів у ТОВ «Агрофірма «Перше травня» Новосанжарського району Полтавської області
(в середньому за 2010–2012 рр.)

Вид матеріально-технічних ресурсів	Загальна вартість спожитих матеріально-технічних ресурсів, тис. грн	Питома вага вартості спожитих матеріально-технічних ресурсів, %	Кумулятивна частка вартості спожитих матеріально-технічних ресурсів, %	Група матеріально-технічних ресурсів
Корми	1868,2	23,1	23,1	А
Мінеральні добрива	1663,0	20,6	43,7	А
Насіння і посадковий матеріал	1439,9	17,8	61,5	А
Нафтопродукти	1318,4	16,3	77,8	А
Запчастини, ремонтні та будівельні матеріали	863,4	10,7	88,5	В
Засоби захисту рослин	294,2	3,6	92,1	В
Шини та інші гумові деталі	221,7	2,7	94,8	В
Електроенергія	207,9	2,6	97,4	С
Засоби ветеринарного забезпечення та захисту тварин	198,1	2,5	99,9	С
Органічні добрива	6,4	0,1	100,0	С
Всього	8081,2	100,0	х	х

Джерело: розраховано за даними підприємства

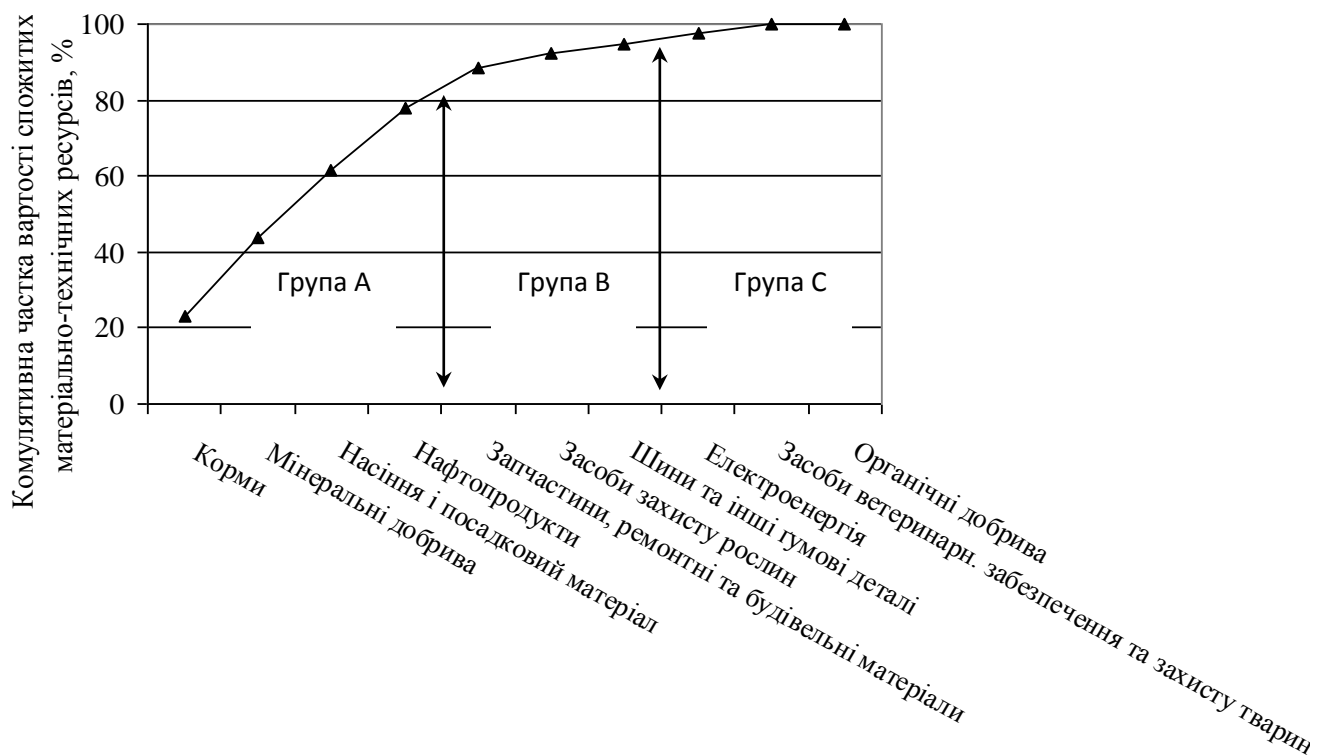


Рис. 3.52. Кумулятивна крива спожитих матеріально-технічних ресурсів у ТОВ «Агрофірма «Перше травня» Новосанжарського району Полтавської області згідно з АВС-аналізом (у середньому за 2010–2012 рр.)

Джерело: побудовано за даними підприємства

Зважаючи на зазначене, доцільно при поділі матеріально-технічних ресурсів, що використовуються для виробництва сільськогосподарської продукції, орієнтуватися переважно на частку вартості спожитих ресурсів і відносити до групи А матеріально-технічні ресурси, вартість яких складає 75–83 %, а до групи В – такі, питома вага яких становить 10-18% від загальної вартості ресурсів. До групи С, з нашого погляду, доцільно відносити матеріально-технічні ресурси, вартість яких є найменшою через низькі обсяги їх споживання або через нижчу (порівняно з іншими ресурсами) ціну. Вартість матеріально-технічних ресурсів групи С повинна знаходитись у межах 5-7% від загальної вартості спожитих ресурсів.

Оскільки потреба в матеріально-технічних ресурсах групи А є значною, а вартість найвищою, то прогнозування потреби в них, контроль за їх запасами, своєчасним замовленням має проводитись ретельніше, ніж у решті найменувань. На відміну від групи А, матеріально-технічні ресурси групи В потребують звичайного контролю їх запасів і своєчасності замовлення. Для матеріально-технічних ресурсів групи С характерним є створення запасів і порівняно нижчий рівень контролю за їх кількістю.

Поряд із кількісно-вартісним аналізом матеріально-технічних ресурсів (ABC-аналізом), що використовуються при виробництві сільськогосподарської продукції, важливим для процесу постачання є аналіз рівномірності їх споживання з метою встановлення надійності й точності прогнозів. Розподілити матеріально-технічні ресурси на групи за ступенем точності прогнозу споживання можна, використовуючи XYZ-аналіз, за яким до групи Х відносять ресурси з високою точністю прогнозу, до групи Y – із середньою точністю прогнозу, а до групи Z – із низькою точністю прогнозу [2, с. 171].

Поділ на групи Х, Y, Z проводять на основі коефіцієнта варіації (v), що розраховується за наступною формулою:

$$v = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}} \cdot 100 / \bar{x}, \quad (3.12)$$

де x_i – значення параметра по оцінюваному об'єкту за i -й період;

\bar{x} – середнє значення параметра по оцінюваному об'єкту аналізу;

n – кількість періодів [4, с. 45].

Думки науковців відносно тривалості періоду, за яким будується ряд динаміки, різноманітні (квартал [4, с. 46], місяць, декада, день [7, с. 54]) так само, як і щодо рекомендованих значень меж інтервалів, за якими здійснюється поділ на групи Х, Y, Z [13, с. 110]. Для поділу матеріально-технічних ресурсів на групи Х, Y, Z (табл. 3.82), враховуючи дані помісячного споживання ресурсів у ТОВ «Агрофірма «Перше травня», нами використано рекомендації: група Х в інтервалі $0 \leq v < 20$ %; група Y в інтервалі $20 \leq v \leq 50$ %; група Z в інтервалі $50 < v \leq \infty$ % [9, с. 163].

На основі значення коефіцієнта варіації споживання досліджуваних матеріально-технічних ресурсів (див. табл. 3.82) встановлено, що корми та електроенергія відносяться до групи Х, нафтопродукти, засоби ветеринарного забезпечення і захисту тварин, запчастини, ремонтні й будівельні матеріали – до групи Y, засоби захисту рослин, шини й інші гумові деталі, мінеральні добрива, органічні добрива, насіння і посадковий матеріал – до групи Z.

Не зважаючи на нерівномірність споживання матеріально-технічних ресурсів групи Z, періоди виникнення потреби в окремих із них, зокрема в насінні і посадковому матеріалі, мінеральних та органічних добривах, засобах захисту рослин, досить передбачувані. Це зумовлено такою особливістю сільського господарства, як сезонність виробництва (споживання зазначених матеріально-технічних ресурсів диктується ритмом біологічних процесів), хоча визначення точних дат виникнення потреби в цих ресурсах групи Z

ускладнюється оптимальними термінами виконання польових робіт, що залежать від погодних умов.

Таблиця 3.82

Аналіз спожитих матеріально-технічних ресурсів у ТОВ «Агрофірма «Перше травня» Новосанжарського району Полтавської області за XYZ-методом (у середньому за 2010–2012 рр.)

Вид матеріально-технічних ресурсів	Середньорічне споживання (\bar{x}), тис. грн	Коефіцієнт варіації попиту (v), %	Група матеріально-технічних ресурсів
Корми	155,7	8,7	X
Електроенергія	17,3	11,1	X
Нафтопродукти	109,9	31,0	Y
Запчастини, ремонтні та будівельні матеріали	72,0	43,4	Y
Засоби ветеринарного забезпечення та захисту тварин	16,5	44,2	Y
Засоби захисту рослин	24,5	121,4	Z
Шини та інші гумові деталі	18,5	136,1	Z
Мінеральні добрива	138,6	142,7	Z
Органічні добрива	0,5	234,0	Z
Насіння і посадковий матеріал	120,0	241,7	Z

Джерело: розраховано за даними підприємства

Водночас спрогнозувати потребу в таких матеріально-технічних ресурсах можна, застосовуючи норми їх використання (норми висіву насіння, внесення мінеральних і органічних добрив, застосування засобів захисту рослин). Зважаючи на зазначене, насіння і посадковий матеріал, мінеральні та органічні добрива, засоби захисту рослин доцільно відносити до групи Y.

Результатом сумісного проведення аналізів ABC та XYZ спожитих матеріально-технічних ресурсів у ТОВ «Агрофірма «Перше травня» є матриця, що складається з дев'яти об'єднаних класів ресурсів (рис. 3.53).

Група ABC-аналізу	Група XYZ-аналізу		
	X	Y	Z
A	Корми	Мінеральні добрива; насіння і посадковий матеріал; нафтопродукти	-
B	-	Запчастини, ремонтні та будівельні матеріали; засоби захисту рослин	Шини та інші гумові деталі
C	Електроенергія	Засоби ветеринарного забезпечення та захисту тварин, органічні добрива	-

Рис. 3.53. Матриця результатів ABC- та XYZ-аналізу спожитих матеріально-технічних ресурсів у ТОВ «Агрофірма «Перше травня» Новосанжарського району Полтавської області [Джерело: складено за даними підприємства]

По матеріально-технічних ресурсах, що знаходяться в полях із параметрами AX, AY, AZ, VX, VY (див. рис. 7), можуть бути або вироблені на підприємстві, або закуплені, має, на нашу думку, проводитись оцінка доцільності власного виробництва чи постачання. За умови прийняття рішення на користь придбання, їх доцільно закуповувати економічно обґрунтованими партіями чи постачати за принципом «точно-вчасно». Важливим у вирішенні завдання МОВ («зробити або купити») в АПК України, на наш погляд, є застосування багатофакторних дисперсійних і множинних кореляційно-регресійних

моделей для визначення рівня впливу матеріальних витрат на ефективність рослинництва й тваринництва.

В аграрній сфері на етапі аналізу можливостей власного виробництва чи постачання матеріально-технічних ресурсів варто враховувати сильні й слабкі сторони, загрози й можливості в постачанні матеріально-технічних ресурсів, переваги власного виробництва чи придбання ресурсів, їх економічну доцільність.

Шляхами ефективного використання сильних сторін та можливостей ТОВ «Агрофірма «Перше травня» (поле «СіМ») відповідно до визначених нами стратегічних напрямів удосконалення закупівель матеріально-технічних ресурсів підприємства (див. рис. 3.49) є:

- створення партнерств із постачання матеріально-технічних ресурсів;
- створення обслуговуючих кооперативів, які б забезпечували матеріально-технічне постачання;
- зменшення залежності від зростаючих цін на нафту шляхом скорочення потреби в дизпаливі за рахунок використання біодизелю у суміші з традиційним дизельним паливом (без реконструкції двигунів) або чистого біодизелю (з переобладнанням двигунів);
- скорочення номенклатури (обсягів) закуповуваних матеріально-технічних ресурсів, зокрема, засобів захисту рослин, мінеральних добрив, завдяки впровадженню органічного сільського господарства;
- скорочення обсягів закуповуваних матеріально-технічних ресурсів завдяки власному виробництву окремих із них, зокрема, насіння, кормів.
- З урахуванням сильних сторін підприємства напрямами нейтралізації зовнішніх загроз у закупках ресурсів (поле «СіЗ»), на наш погляд, можуть бути:
- формування страхових запасів матеріально-технічних ресурсів;
- уникнення подальшої співпраці з постачальниками, які порушують договірні умови;
- оптимізація закупівельної діяльності шляхом впровадження логістичних підходів, зокрема, постачання точно-вчасно, економічно обґрунтованих розмірів замовлення, вибору надійного постачальника.

Усунення слабких сторін закупівель або зменшення їх впливу на закупівельну діяльність підприємства (поле «СліМ»), на нашу думку, можливе за рахунок: створення відділу логістики; аутсорсингу; організації належного набору, підбору та навчання персоналу для забезпечення високого рівня кваліфікації працівників у сфері закупок; лізингу техніки; впровадження стратегічного планування у закупівлях матеріально-технічних ресурсів; відкриття кредитної лінії в банку.

Напрямами усунення або зменшення впливу слабких сторін і зовнішніх загроз у процесі закупівель матеріально-технічних ресурсів на підприємстві (поле «СліЗ»), вважаємо, оптимізацію джерел фінансування придбання матеріально-технічних ресурсів, Е-закупки (Інтернет-закупки).

Можливими перевагами на користь власного виробництва чи закупівель матеріально-технічних ресурсів як для сільськогосподарських підприємств, так і для підприємств інших галузей економіки можуть бути розглянуті нами на рис. 3.54.

Переваги власного виробництва	Переваги придбання
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність власних виробничих потужностей. 2. Більш низька виробнича собівартість. 3. Потреба в матеріально-технічних ресурсах стабільна і досить велика. 4. Збереження комерційної таємниці в області технології виробництва. 5. Рациональне використання наявних трудових і матеріально-технічних ресурсів. 6. Досягнення і гарантія необхідного рівня якості. 7. Підтримання організаційної структури. 8. Зростання / збереження обсягів виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність власних виробничих потужностей. 2. Неосновний вид діяльності. 3. Гнучкість у виборі можливих джерел постачання та надійних постачальників. 4. Можливість відмови від покупки у разі зміни кон'юнктури ринку. 5. Відсутність власного виробничого персоналу потрібної кваліфікації. 6. Потреба в певному виді матеріально-технічних ресурсів невелика й нестабільна.

Рис. 3.54. Можливі переваги для підприємства щодо власного виробництва чи придбання матеріально-технічних ресурсів

Джерело: опрацьовано на підставі [1, с. 69–70; 3, с. 21; 10, с. 374-375; 14, с. 46; 15, с.177-181]

Окрім аналізу переваг доцільно проводити аналіз беззбитковості власного виробництва чи закупівель матеріально-технічних ресурсів (рис. 3.55).

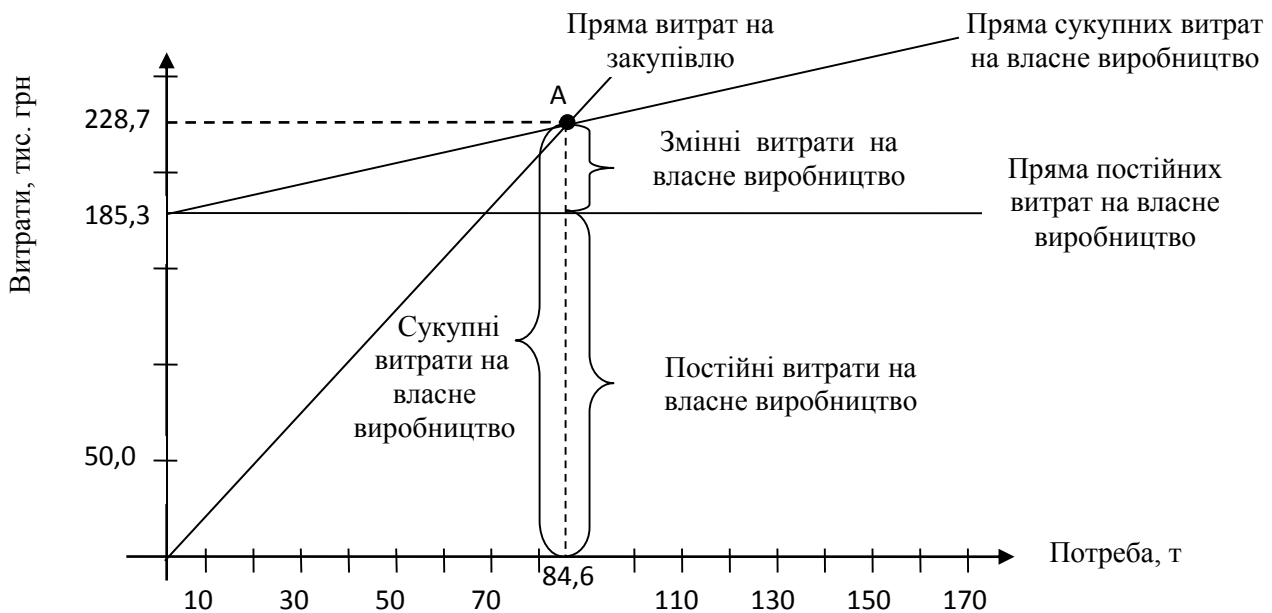


Рис. 3.55. Графік співвідношення «власне виробництво чи постачання» насіння пшениці озимої для ТОВ «Агрофірма «Перше травня» Новосанжарського району Полтавської області (2012 р.) [Джерело: розраховано за даними підприємства]

Отже, за результатами дослідження методичних основ стратегічного управління встановлено, що для забезпечення ефективності закупівельної діяльності процес стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів в агропромисловому комплексі України має включати: визначення мети й цілей стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів (формулювання мети й цілей); стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства стосовно закупівель матеріально-технічних ресурсів (аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, діагноз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства; прогнозування змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства; уточнення (коригування) мети й цілей стратегічного управління закупівлями); вибір стратегії управління закупівлями

матеріально-технічних ресурсів (аналіз існуючих стратегій закупівельної логістики; вибір і обґрунтування стратегії закупівель окремих видів ресурсів); управління реалізацією стратегій закупівель кожного з видів матеріально-технічних ресурсів (планування реалізації обраних стратегій; мотивація реалізації стратегій; контроль реалізації стратегій); оцінку результатів стратегічного управління логістикою закупівель матеріально-технічних ресурсів (оцінка досягнення мети й цілей стратегічного управління логістикою закупівель; оцінка ефективності процесу стратегічного управління логістикою закупівель; встановлення необхідності коригування стратегій логістичного управління закупівлями).

Вивчення особливостей застосування методу МОВ («зробити або купити») в логістичному управлінні закупівлями ресурсів засвідчило необхідність удосконалення методичного підходу щодо вибору між власним виробництвом і постачанням матеріально-технічних ресурсів шляхом системної оцінки результатів використання: ABC-аналізу (ранжування спожитих матеріально-технічних ресурсів за групами А, В, С залежно від впливу на витрати капіталу в постачанні); XYZ-аналізу (поділ використовуваних для виробництва сільськогосподарської продукції матеріально-технічних ресурсів на групи X, Y, Z за ступенем надійності й точності прогнозів споживання та визначення потреби на них); аналізу беззбитковості закупівель чи виробництва матеріально-технічних ресурсів (встановлення потреби в окремих видах матеріально-технічних ресурсів, за якої витрати на придбання кожного матеріально-технічного ресурсу співпадають із витратами на його власне виробництво); багатофакторних дисперсійних і множинних кореляційно-регресійних моделей (визначення ступеня впливу матеріальних витрат на ефективність рослинництва та тваринництва); SWOT-аналізу (діагностика сильних і слабких сторін, загроз і можливостей підприємств у закупівлях матеріально-технічних ресурсів та визначення з урахуванням цього стратегічних напрямів закупівельної діяльності підприємства).

Література

1. Бажин И. И. Логистика: компакт-учебник: для студ. высших экон. учеб. завед. / И. И. Бажин. – 2-е изд., стер. – Х. : Коксум, 2004. – 240 с.
2. Безсмертна О. В. Особливості ABC-XYZ-аналізу в системі оцінки постачання сировини на молокопереробних підприємствах [Електронний ресурс] / О. В. Безсмертна // Економічний простір. – 2010. – № 36. – С. 169–174. – Режим доступу до журн. : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_36/zmist.htm.
3. Ворожейкина Т. М. Логистика в АПК : учеб. пособ. для студ. вузов / Т. М. Ворожейкина, В. Д. Игнатов. – М. : КолосС, 2005. – 184 с.
4. Гаджинский А. М. Практикум по логистике / А. М. Гаджинский. – 2-е изд., перераб и доп. – М. : Маркетинг, 2001. – 178 с.
5. Герасимов Ю. Ю. Логистика в лесном комплексе: управление снабжением, транспортом и запасами: учеб. пособ. / Ю. Ю. Герасимов, В. М. Костюкевич. – Петрозаводск : [ПетрГУ], 2001. – 108 с.
6. Гур'янов А. Б. Системний підхід до стратегічного управління підприємством / А. Б. Гур'янов, О. А. Гришко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 274–277.
7. Долгов А.П. Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модели: учеб. пособ. / А.П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров. – СПб. : Бизнес-пресса, 2005. – 384 с.
8. Король А. Н. Основные тенденции в развитии закупочной деятельности / А. Н. Король, А. Е. Елисеев // Известия ИГЭА. – 2008. – №2 (58). – С. 13–15.
9. Крикавський Є. В. Логістика. Для економістів: підруч. / Є. В. Крикавський. – Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 448 с.
10. Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок : пер. с 6-го англ. изд. / К.Лайсонс, М. Джиллингем; [ред. И.В. Башнина]. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 798 с.
11. Линдерс М. Р. Управление снабжением и запасами. Логистика : пер. с англ. / М. Р. Линдерс, Х. Е. Фирон. – 11-е изд. – СПб : Полигон, 1999. – 768 с.

12. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
13. Модели и методы теории логистики : учеб. пособ. / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Ю. В. Малевич и др. ; под ред. В. С. Лукинского. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 448 с.: ил. – (Серия «Учебное пособие»).
14. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб. / Ю. В. Пономарьова. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 192 с.
15. Чудаков А. Д. Логистика: учеб. / А. Д. Чудаков. – М. : РДЛ, 2003. – 480 с.
16. Швец Л. В. Анализ логистических стратегий и разработка системы взаимодействий между стратегиями производства и логистики / Л. В. Швец // Прометей. – 2011. – № 2 (35). – С. 170–175.

Особливості сталого розвитку гірничорудних підприємств на основі ресурсної концепції

Відповідно до сучасних ринкових умов існує об'єктивна необхідність у розробці інноваційних заходів щодо організації виробничо-господарської діяльності гірничорудних підприємств на основі ресурсної концепції. Зважаючи на специфіку діяльності таких підприємств, особлива увага має приділятися оцінці ефективності використання мінерально-сировинних ресурсів з урахуванням використання стратегії еколого-збалансованого природокористування. В рамках реалізації стратегії сталого розвитку важливим є формування системи показників, які найповніше відображатимуть динаміку сталого розвитку вітчизняних гірничорудних підприємств з урахуванням їх обмежених фінансових можливостей у найближчій перспективі.

Дослідженням окремих аспектів проблеми впровадження ресурсної концепції займалися багато вчених, наукові праці яких стали класикою значених питань в контексті стратегічного управління. Водночас сучасні науковці постійно доповнюють раніше отримані напрацювання, тому слід виділити суттєві здобутки таких авторів за останні десятиліття, як Д.Дж. Тіса, Д. Колліса, А.М. Предеіна, Б. Вернерфельта, Р.М. Гранта, В.С. Катькала [1-6]. Однак у теперішній час існує нагальна потреба в уточненні основних проблем, що виникають при формуванні системи сталого розвитку гірничорудного підприємства в складних умовах господарювання. Сучасні ринкові умови господарювання вимагають від гірничорудних підприємств розробки та реалізації якісно нового підходу до організації виробничо-господарської діяльності на основі ресурсної концепції, а також формування системи пріоритетних факторів, які забезпечують сталий розвиток.

Дослідження основних проблем при формуванні системи сталого розвитку гірничорудних підприємств передбачає:

- визначення специфічних проблем у діяльності вітчизняних гірничорудних підприємств;
- обґрунтування необхідності реалізації стратегії еколого-збалансованого природокористування;
- формування системи ключових факторів забезпечення сталого розвитку гірничорудних підприємств.

Реалізація принципів сталого розвитку сучасного гірничорудного підприємства здійснюється, насамперед, через удосконалення моделі його операційної діяльності. У гірничорудних підприємствах виробнича (операційна) діяльність є визначальною, в рамках якої споживаються природні та інші види ресурсів, здійснюються виробничі (технологічні) процеси, що чинять негативний вплив на природне середовище, задіяний певний виробничо-промисловий персонал, створюється додана вартість і формуються основні грошові потоки.

У відповідності до ринкових вимог сьогодення існує об'єктивна необхідність у створенні нових моделей господарювання гірничорудного підприємства, перш за все на основі модернізації базових технологічних процесів видобутку і переробки мінеральної сировини з метою забезпечення ефективної економічної діяльності підприємства при одночасному зниженні негативного впливу на навколишнє середовище (рис. 1). Враховуючи суттєвий вплив операційної діяльності на сталий розвиток гірничорудного підприємства, доцільно розробити і запровадити новий підхід до його виробничо-господарської діяльності в контексті застосування ресурсної концепції. В рамках зазначеного підходу необхідно проводити оцінку рівня сталого розвитку гірничорудного підприємства для вчасного виявлення слабких місць, а також визначення впливу операційної діяльності на кінцеві фінансово-економічні результати, що обумовлює необхідність дослідження оцінки її ефективності.

Концепція сталого розвитку гірничорудного підприємства



Рис. 1. Концепція сталого розвитку гірничорудного підприємства

При оцінці мінерально-сировинних ресурсів першочерговими завданнями є:

1. проведення ретроспективного аналізу змін у номенклатурі корисних копалин, що розвідувалися та розроблялися на території регіону, а також динаміки зміни їх запасів.
2. підготовка вихідної інформації з оцінюваних родовищ корисних копалин.
3. підготовка інформації з галузевих, міжгалузевих та комплексних територіальних систем, у межах яких знаходяться родовища, що аналізуються.
4. проведення аналізу екологічного стану навколишнього середовища та прогноз його змін стану під час видобутку корисних копалин.

5. економіко-екологічний аналіз варіантів подальшого освоєння родовищ.
6. визначення оптимального обсягу приросту запасів мінеральної сировини.
7. з'ясування черговості освоєння родовищ, задач та послідовності геологорозвідувальних робіт.
8. розробка рекомендацій з комплексного вивчення і освоєння мінеральних ресурсів, охорони надр та навколишнього середовища.

Для ефективного та довготривалого використання мінерально-сировинних ресурсів надзвичайно важливим є реалізація обґрунтованої стратегії еколого-збалансованого природокористування. При цьому слід враховувати, що на різних територіальних рівнях дана стратегія має свої особливості. Так, на локальному рівні, тобто на рівні гірничорудного підприємства, вона включає підвищення ефективності виробництв, зміни в технологічних процесах, а також впровадження природоохоронних заходів. На регіональному рівні має бути забезпечено трудову зайнятість населення та розроблено систему регіонального моніторингу навколишнього середовища. І нарешті, на державному (національному) рівні стратегія еколого-збалансованого природокористування вимагає розробки відповідного законодавчого базису природокористування, декларування і забезпечення здійснення ефективної природоохоронної політики.

Отже, основною метою реалізації стратегії сталого розвитку, у тому числі еколого-збалансованого природокористування, є створення оптимальної структури використання природних ресурсів, за якої потреби суспільства задовольняються повністю та без вичерпання природних ресурсів і руйнування природного середовища (рис. 2).

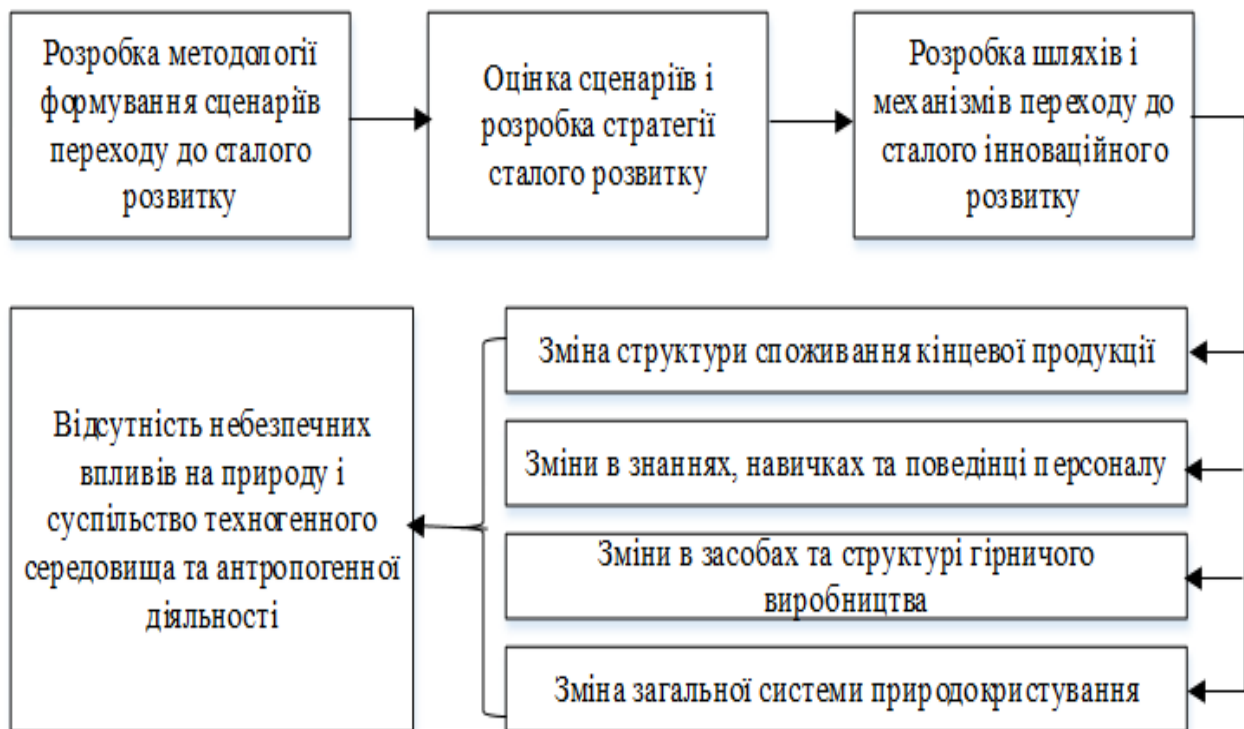


Рис. 2. Загальна схема забезпечення сталого розвитку гірничорудних підприємств

На сьогоднішній день загальновизнана та обґрунтована у наукових працях вчених різних країн необхідність розробки і реалізації нових корпоративних стратегій у складних економічних умовах господарювання, а також доведена важливість забезпечення сталого розвитку сучасних промислових підприємств з метою поліпшення їх довгострокових результатів. Однак, при впровадженні політики в області інноваційного розвитку менеджмент гірничорудних підприємств, враховуючи специфіку їх діяльності, стикається з необхідністю вирішення важливих проблем на основі використання власних ресурсних можливостей (рис. 3). Першою проблемою при формуванні системи сталого розвитку

гірничорудного підприємства є постановка чітких і вимірних цілей відразу в трьох аспектах: економіка, екологія, соціальне середовище. Стратегія в області сталого розвитку має специфічні особливості і певні складнощі постановки. Якщо результатом реалізації виробничих цілей є підвищення вартості активів і отримання прибутку підприємства, то для стратегічної програми інноваційного розвитку першочергове завдання - досягнення цілей за трьома пріоритетними напрямками: соціальним, екологічним і економічним аспектам. При цьому результат від соціальних і екологічних напрямків діяльності зазвичай характеризується відкладеним у часі ефектом і складністю здійснення оцінки.

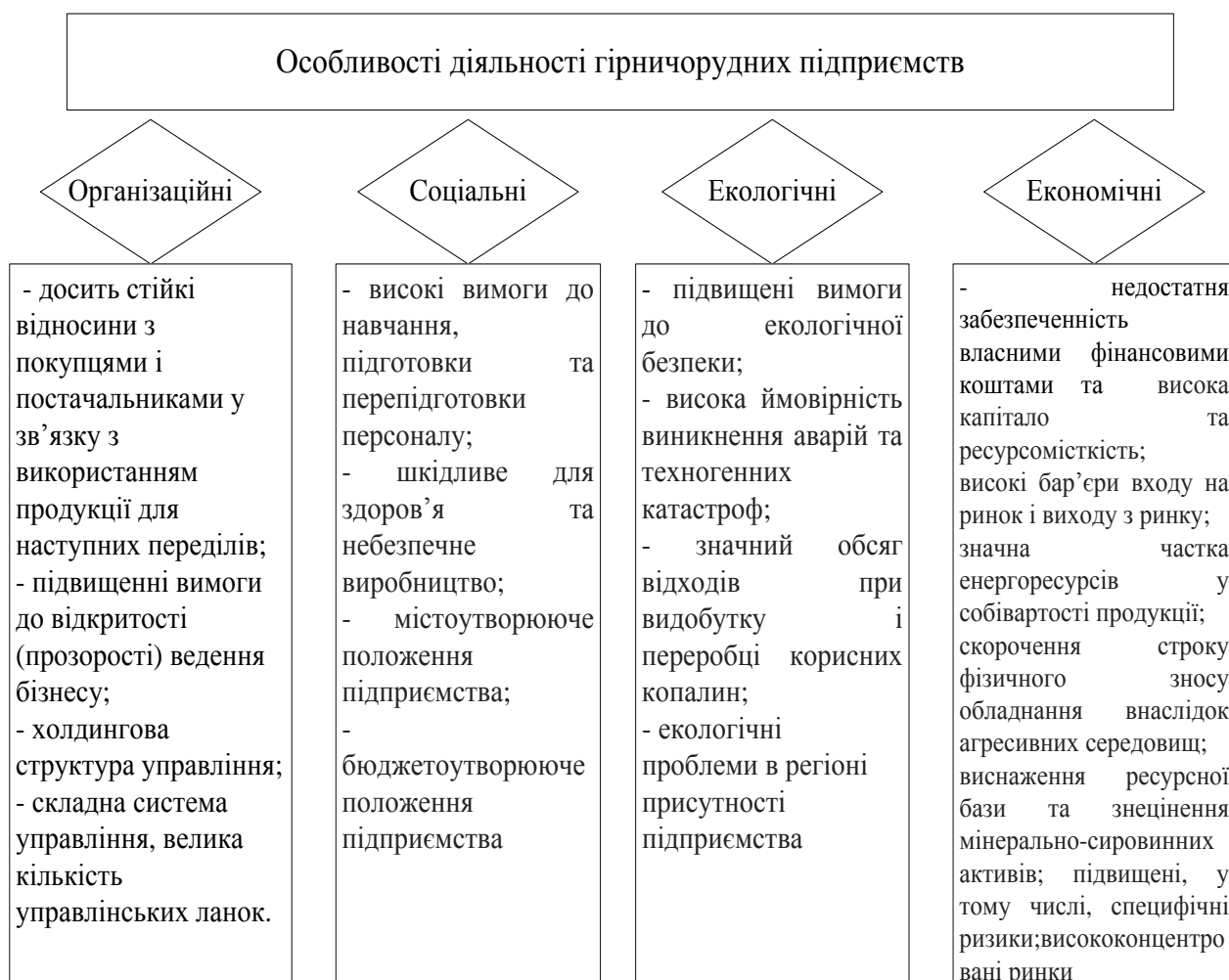


Рис. 3. Специфічні проблеми у діяльності вітчизняних гірничорудних підприємств

Друга проблема, з якою в умовах реального виробництва стикаються підприємства при впровадженні принципів сталого розвитку, є орієнтація менеджменту на короткострокові фінансові результати. За таких умов реалізація політики сталого розвитку залежить від наявних джерел фінансування. Зокрема, у випадку, коли в результаті реалізації проекту поліпшуються показники тільки в області екології або соціального середовища імовірність реалізації проекту нижче, ніж у випадку, коли поліпшення по одному з напрямків пов'язане з поліпшенням економічного аспекту діяльності (наприклад, зниження енерговитратних показників гірничого виробництва).

Загальновідомо, що ресурсна концепція є одним із найбільш розвинених інструментів в стратегічному управлінні сучасного промислового підприємства. Ресурсний підхід формує методичні основи для якісного аналізу сильних і слабких сторін гірничорудного підприємства, дозволяючи виділити стратегічні ресурси, які мають ключове значення для успішної діяльності [5]. Це обумовлює доцільність застосування саме ресурсного підходу

до оцінки ефективності діяльності сучасного гірничорудного підприємства. В рамках ресурсного підходу під терміном «ресурси організації» розуміється максимально широке застосування і включає всі доступні організації ресурси, інформацію, знання тощо, які підлягають контролю та дозволяють розробляти і реалізовувати стратегії, що підвищують ефективність [6]. Недоліком ресурсного підходу є слабка врахування і аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на функціонування підприємства [7]. Виходячи з цього, саме за допомогою стратегічних ресурсів та унікальних компетенцій є можливість заміщати природні та вичерпні ресурси інтелектуальними, що будуть матеріалізовані через більш досконалі та ефективні процеси гірничого виробництва.

Незалежно від виду діяльності підприємства можна виділити наступні різновиди стратегічних ресурсів [8, с. 211–217; 9, с. 333–351]: енергетичні ресурси (вартість споживання, джерела та забезпеченість енергетикою); матеріально-сировинні (вартість споживання, джерела та забезпеченість матеріалами та сировиною діяльності підприємства); комерційні (кількість та якість ділових зв'язків, у т. ч. постачальників і партнерів, шляхи додаткового залучення інших видів ресурсів, рівень виконання контрактів тощо); маркетингові (мережі збуту, торговельні марки, рекламні технології, зв'язки з покупцями, бренд тощо); технічні (виробничі потужності та особливості їх освоєння, устаткування, матеріали тощо); технологічні (технології та їх трансфер, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки й ін.); інформаційні (кількість й якість інформації про внутрішнє й зовнішнє середовище, каналів її розширення, можливості розширення й підвищення вірогідності інформаційної бази тощо); трудові (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їх прагнення до знань та удосконалення, інтелектуальний капітал); організаційні (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів, документообіг, організаційна культура тощо); фінансові (наявність і достатність власного й позикового капіталу, ліквідність, наявність кредитних ліній тощо); просторові (характер торговельних приміщень і території підприємства, розміщення об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення тощо); інноваційні (патенти, ноу-хау, співробітництво з складовими інноваційної інфраструктури тощо); товарні (можливі об'єми та умови придбання товарів, ширина та глибина асортименту товарів, оновлення, якість, відповідність попиту тощо); ринкові (кількість споживачів та рівень задоволення їх потреб тощо); часові (часові горизонти, швидкість генерування та прийняття рішень, швидкість реагування на внутрішні та зовнішні фактори, тощо).

Для забезпечення сталого інноваційного розвитку підприємства особлива увага має приділятися формуванню та ефективному використанню інтелектуальних ресурсів. Вся сукупність накопичених знань, ідей та компетенцій, якими володіє персонал підприємства, повинна у повному обсязі використовуватися для створення та виробництва високоякісної товарної продукції, у тому числі інноваційної. Структуру інтелектуальних ресурсів та її вплив на сталий розвиток гірничорудного підприємства наведено на рис. 4.

Стратегічні ресурси доцільно також класифікувати за можливостями впливу гірничорудного підприємства на стан тих чи інших ресурсів. Так, за імовірним рівнем впливу підприємства логічно поділяти ресурси на контрольовані (технічні, матеріально-сировинні, технологічні, маркетингові, трудові, організаційні та фінансові), що цілком залежать від можливостей та стратегії розвитку гірничорудного підприємства; частково контрольовані (енергетичні, інформаційні, комерційні) та неконтрольовані або ринкові (просторові, товарні, часові), що цілком залежать від ринкової кон'юнктури та економічних циклів. З урахуванням вищезазначеного, ознаками якісної політики в області забезпечення інноваційного розвитку сучасного гірничорудного підприємства, виходячи із їх специфіки є політика прийняття ефективних стратегічних заходів, яка розроблена по трьом пріоритетним компонентам (економіка, екологія та соціальна середовище); всебічне врахування унікальних особливостей діяльності підприємства; наявність в розпорядженні

підприємства необхідних стратегічних ресурсів для реалізації раніше розробленої політики; розгляд всіх суттєвих аспектів діяльності підприємства.



Рис. 4. Структура інтелектуальних ресурсів гірничорудного підприємства

У відповідності зі стандартом організації «Глобальна ініціатива зі звітності» (GRI G4, травень 2013 року) щодо звітності в області сталого розвитку суттєві аспекти визначаються як аспекти, що відображають істотний економічний, екологічний та соціальний вплив організації або надають істотний вплив на оцінки і рішення зацікавлених сторін [10]. Визначення того, чи є аспект істотним, вимагає проведення якісного аналізу, кількісної оцінки та всебічного обговорення на підприємстві. Як відомо, звіт зі сталого розвитку - це звіт, що розкриває інформацію про діяльність організації в економічній, екологічній і соціальній області, а також у галузі управління. Переважна більшість сучасних компаній і підприємств прагнуть створити стійку організаційну діяльність, налагодити процес ведення звіту, поставити цілі у галузі сталого розвитку, і позитивно впливати на зміни у виробництві. Звіт зі сталого розвитку є основною платформою для відображення позитивних і негативних сторін організаційної діяльності, а також для збору інформації, яка може впливати на політику компанії, стратегію та операції на постійній основі. Виходячи з цього, показники оцінки сталого розвитку гірничорудного підприємства повинні бути пов'язані з наявною стратегією та його основними технологічними операціями. Саме тому бажано відбирати такі показники, на які керівництво підприємства може впливати відповідними управлінськими рішеннями, а їх характеристики по кожному напрямку повинні охоплювати всі істотні сторони виробничо-господарської діяльності. При цьому аналіз системи показників інноваційних процесів дозволяє вирішити окремі завдання, а саме: вимірювання різних аспектів економічної, екологічної та соціальної діяльності; діагностика проблем

інноваційного розвитку підприємства; проведення кількісної оцінки та спрощення процедур аналізу стану підприємства; аналіз динаміки процесів, що відбуваються на підприємстві з точки зору підвищення або зниження рівня інноваційного розвитку; аналіз пріоритетних напрямів вирішення проблем інноваційного розвитку; обґрунтування стратегічних управлінських рішень в області інноваційного розвитку на основі врахування впливу ключових факторів виробничо-господарської діяльності гірничорудного підприємства (рис. 5).



Рис. 5. Фактори забезпечення сталого розвитку гірничорудного підприємства з видобутку залізної руди

Необхідність забезпечення сталого розвитку підприємства на довгостроковий період вказує на доцільність визначення ступеня досягнення цілей гірничорудного підприємства та оцінки його результативності при комплексному врахуванні вищенаведених факторів гірничого виробництва.

Таким чином, вимір і оцінка досягнутого та перспективного (бажаного) рівня сталого розвитку гірничорудних підприємств повинні проводитися на основі аналізу трьох взаємопов'язаних складових - «ефективності», «результативності» та «стійкості» за трьома найважливішими аспектами діяльності: економіка, екологія та соціальне середовище.

З метою дослідження основних проблем при формуванні системи сталого розвитку гірничорудного підприємства висвітлено специфічні проблеми, що виникають в процесі виробничо-господарської діяльності вітчизняних підприємств, а також обґрунтовано

необхідність розробки та реалізації стратегії еколого-збалансованого природокористування за умов загострення кризових явищ в економіці України.

В процесі дослідження сформовано систему показників у контексті трьох пріоритетних компонентів (економіка, екологія та соціальне середовище), визначення яких надасть найповнішу оцінку можливості підвищення ефективності діяльності та перспектив сталого розвитку гірничорудних підприємств з урахуванням ключових факторів його забезпечення. У подальших наукових дослідженнях з приводу застосування ресурсних концепцій при організації гірничого виробництва пропонується використовувати розглянуті методичні підходи у контексті вирішення загальнонаукових завдань щодо забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств з розробкою відповідного механізму та одночасним стійким посиленням їх конкурентних позицій на сучасному ринку залізорудної сировини.

Література

1. Тис, Д.Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д.Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. - 2003. – Вып. 4. – С. 133 – 185.
2. Коллис Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Д. Коллис, С. Монтгомери; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 400 с.
3. Предеін А.М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами // Бізнес - інформ. – 2012. – №9. – С. 318–325.
4. Вернерфельт, Б. Ресурсная трактовка фирмы / Б. Вернерфельт // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2006. – Вып. 1. – С. 103–118.
5. Грант Р.М. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р.М. Грант // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия 8. Менеджмент, - 2003. - Вып. 3. - С. 47-75.
6. Катькало, В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В.С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Серия 8. Менеджмент.-2002.- Вып. 3.-С. 3-26.
7. Пономаренко, Т.В. Стратегическое управление горными компаниями на основе ресурсной концепции / Т.В. Пономаренко // Инновации в управлении: проблемы теории и практики. Сборник трудов научно-практической конференции факультета менеджмента 22–23 марта 2011 г. — Санкт-Петербург, 2011. СПб, ГУ-ВШЭ. - 2011. – С. 112-114.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф.; пер. с англ. И. Ансофф при содействии Э. Дж. Макдонелла. – СПб. и др.: Питер, 1999. – 414 с.
9. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд.; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева и М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
10. Развитие интегрированной системы учета и отчетности: методология и практика. Монография /под ред. Каморджановой Н.А.-Издательство "Проспект", 24.03.2015–172 с.

РОЗДІЛ IV. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ШКОЛИ ВИЩОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ

Методичний підхід до вибору стратегічних напрямків управління інтелектуальним капіталом підприємства

Сучасні умови діяльності багатьох підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкової кон'юнктури, суттєвими змінами у макросередовищі, що є наслідком прояву науково-технічного прогресу, швидкої втрати знаннями їх цінності, виникнення нових сфер економіки, інтенсифікацією накопичення і використання інтелектуального капіталу тощо. Результативність діяльності підприємства все більшою мірою залежить від його інтелектуального капіталу, який дає можливість генерувати додаткові потоки економічної вартості та забезпечує формування стійких конкурентних переваг на ринку.

Дослідженням інтелектуального капіталу займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема Е. Брукінг [9], Л. Едвінсон, М. Мелоун [1], Т. Стюарт [30], К. Свейбі [2], Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем [27], Б. Леонтьев [20], О. Бутнік-Сіверський [11], А. Чухно [36], Г. Швиданенко [37] та ін.

Незважаючи на широкий спектр охоплених дослідженнями питань, недостатньо опрацьованими як у науковому, так і в практичному аспектах залишаються проблемні питання, пов'язані із управлінням інтелектуальним капіталом підприємства, визначенням здатності його складових щодо забезпечення стійких конкурентних переваг та їх трансформації в грошові кошти, вибору ефективної стратегії управління інтелектуальним капіталом.

Окрім того, нестабільний характер української економіки та нерозвиненість ринкових відносин накладають свій відбиток на процес управління інтелектуальним капіталом вітчизняних підприємств, що виключає можливість безпосереднього прийняття західних моделей, адекватних умовам стабільно функціонуючої економіки.

Зважаючи на вищезазначене, важливого значення набуває теоретико-методичне обґрунтування підходів до менеджменту інтелектуального капіталу підприємства на основі вибору стратегії управління його елементами.

Аналіз наукових досліджень щодо розуміння сутності «управління інтелектуальним капіталом підприємства» свідчить про недостатній рівень висвітлення питань з даної проблематики. Економічна сутність даного поняття не розкрита повною мірою, існуючий понятійний апарат не уніфікований і характеризується розпливчастістю термінології.

Узагальнення критичного аналізу щодо тлумачення поняття «управління інтелектуальним капіталом підприємства» наведено на рис. 4.1.

Найбільш розповсюдженим в науковій літературі є розуміння менеджменту інтелектуального капіталу через функції управління. При чому окремі дослідники виділяють лише загальновідомі функції менеджменту (планування, організація, мотивація та контроль) – П.С. Звягін [13], Б.С. Саліхов [28], Л.І. Лукичева [22], Б.А.Неймятова [24], В.Липчук, Т.Липчук [21], а ряд науковців ще додають специфічні функції – М.А. Атаманова [4], Ю.В. Богоявленська, А.С. Суходольська [6], Ю.О.Юрченко [38], О.О. Карпенко, М.С. Лизогуб [16]. Однак поза увагою дослідників залишаються цілі менеджменту.

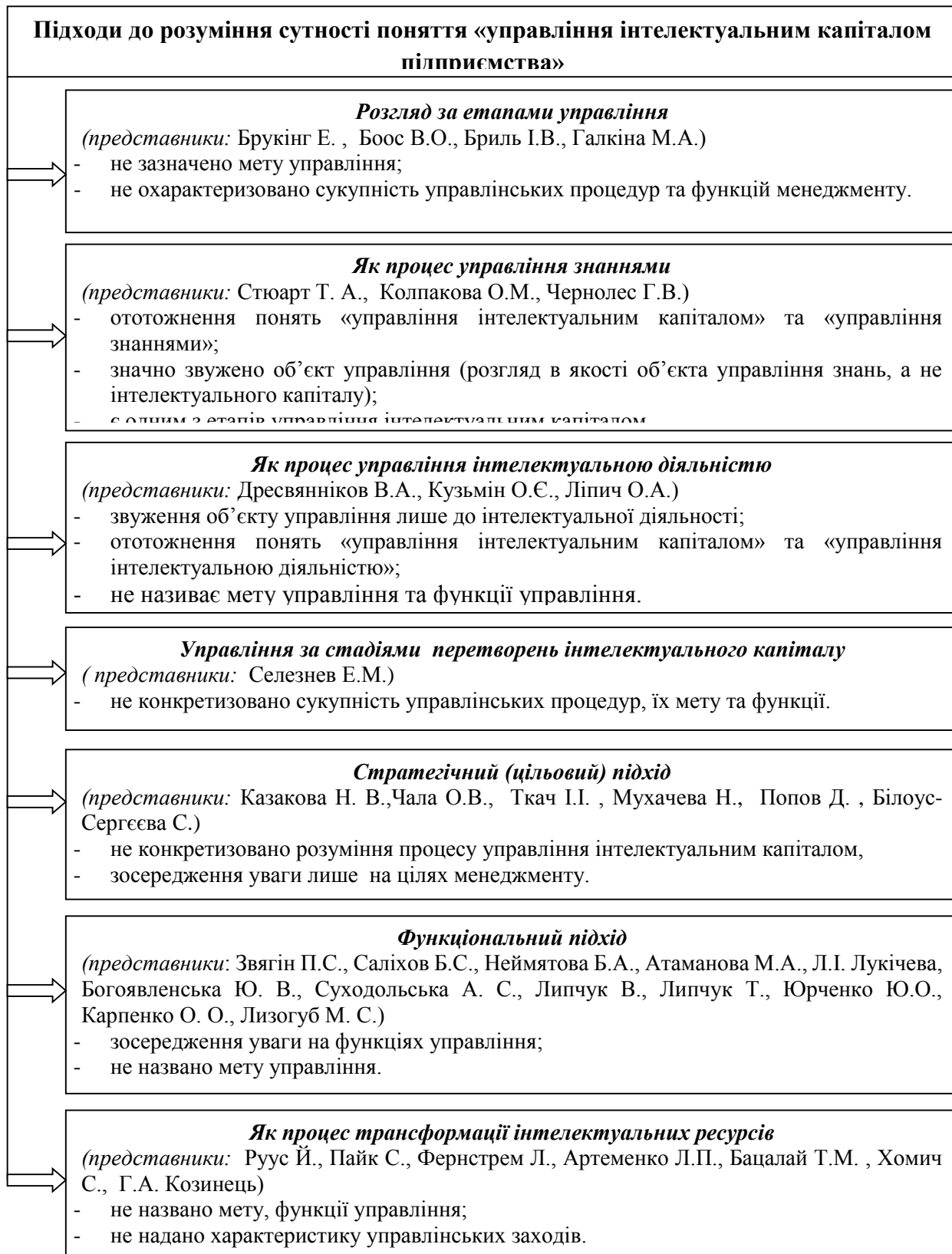


Рис. 4.1. Критичний огляд наукових підходів щодо розуміння сутності поняття «управління інтелектуальним капіталом підприємства»

Представники підходу до розгляду управління інтелектуального капіталу за етапами управління (Е. Брукінг [9], В.О. Боос [7], І.В. Бриль [8]) не зазначають мету управління, не характеризують функції менеджменту, а більше уваги зосереджують на характеристиці управлінських заходів.

Ряд дослідників (Т. А. Стюарт [30], О.М. Колпакова [18], Г.В. Чернолес [35]) розуміють управління інтелектуальним капіталом як процес управління знаннями. В якості об'єкта управління вони розглядають знання замість інтелектуального капіталу, внаслідок чого обидва поняття вважаються тотожними один одному.

Але ряд науковців (Т.І. Третьякова [32,с. 58], З.Н. Варламова [11, С. 41-42], Н.В. Казакова [15], Б. Саліхов [28]) досить переконливо зазначають, що знання виступають базою для формування інтелектуального капіталу, але не є синонімами. Як справедливо зазначив Л. Едвінсон: «Управління знаннями лише одна з складових системи управління інтелектуальним капіталом. Управління знаннями в основному зводиться до зберігання, адресної передачі та цільового розповсюдження знань. А інтелектуальний капітал в першу чергу стосується потенціалу майбутніх доходів організації. Він більше пов'язаний з потоками знань, а не з їх запасами» [1, с. 19]. На нашу думку, управління знаннями є важливою складовою процесу управління інтелектуальним капіталом, а тому прирівнювання цих понять є несправедливим.

Через управління інтелектуальною діяльністю розглядають менеджмент інтелектуального капіталу В.А. Дресвянніков [12], О.Є. Кузьмін, О.А. Ліпич [19], що значно обмежує досліджуване поняття.

Як процес управління за стадіями перетворень інтелектуального капіталу підходить Е.М. Селезнев [29]. Він підкреслює, що управління повинно забезпечити його постійний безперервний рух через три стадії його перетворень - грошову, продуктивну і товарну, але не називає мету, функції та управлінські заходи.

З точки зору досягнення конкретних цілей підходять до тлумачення аналізованого поняття Н. В. Казакова [15], О.В. Чала [34], І.І. Ткач [32], Н. Мухачева, Д. Попов [23], С.Білоус-Сергєєва [5]. Однак відсутньою є конкретизація безпосередньо управлінських заходів, не розглянуто функціональне наповнення управлінського процесу.

Окремі дослідники (Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем [27], Л.П. Артеменко, Т.М.Бацалай [3], С.Хомич [33], Г.А. Козинець [17]) розглядають управління інтелектуальним капіталом як процес трансформації інтелектуальних ресурсів, але не називають мету, функції управління, не надають характеристику управлінських заходів.

Проведений огляд наукової літератури показав, що під управлінням інтелектуальним капіталом підприємства називають різні поняття й процеси, або не охарактеризовані повною мірою, або такі, що належать до нього як складові елементи. Найчастіше до нього відносять процеси, пов'язані з управлінням знаннями, інтелектуальною діяльністю, інформацією й т. ін. В реальній практиці змішування і підміна цих понять часто призводить до нерозуміння як теоретичної сутності розглянутих явищ, так і практичних аспектів управління.

На нашу думку, управління інтелектуальним капіталом підприємства – це сукупність принципів та методів розробки управлінських рішень щодо забезпечення ефективного планування, організації та контролю процесів формування, розвитку і використання інтелектуального капіталу підприємства, оцінювання його вартості та оптимізації структури, а також мотивації процесів його накопичення і примноження, з метою отримання конкурентних переваг, зростання вартості інтелектуального капіталу та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Дане визначення побудовано на функціонально-процесних засадах менеджменту, конкретизує функціональні складові управлінського процесу з врахуванням специфічних особливостей інтелектуального капіталу та цілі менеджменту.

Щодо методів оцінювання інтелектуального капіталу, то світова практика свідчить про наявність цілого ряду специфічних методик. Їх аналіз дозволяє зробити висновок про їх різноплановість та багатоманітність.

Дуже широкий огляд методів виміру інтелектуального капіталу представлений К.-Е. Свейбі [2] на його персональному сайті. Він виділяє 25 методів виміру інтелектуального капіталу, що згруповані в 4 категорії:

1) Методи прямого вимірювання інтелектуального капіталу – Direct Intellectual Capital methods (DIC). До цієї категорії відносяться всі методи, що засновані на ідентифікації й грошовій оцінці окремих активів або окремих компонентів інтелектуального капіталу. Після оцінки окремих компонентів інтелектуального капіталу або навіть окремих активів, виводиться інтегральна оцінка інтелектуального капіталу компанії.

2) Методи ринкової капіталізації – Market Capitalization Methods (MCM). Обчислюється різниця між ринковою капіталізацією компанії і власним капіталом її акціонерів. Отримана величина розглядається як вартість її інтелектуального капіталу або нематеріальних активів.

3) Методи віддачі на активи – Return on Assets methods (ROA). Відношення «середній дохід компанії до відрахування податків за деякий період до матеріальних активів компанії» – ROA компанії – порівнюється з аналогічним показником для галузі в цілому. Щоб обчислити середній додатковий дохід від інтелектуального капіталу, отримана різниця збільшується на матеріальні активи компанії. Далі шляхом прямої капіталізації або дисконтування отриманого грошового потоку можна порахувати вартість інтелектуального капіталу компанії.

4) Методи підрахунку балів – Scorecard Methods (SC). Ідентифікуються різні компоненти нематеріальних активів або інтелектуального капіталу, генеруються і виводяться індикатори й індекси у вигляді підрахунку балів або як графі. Застосування SC методів не припускає отримання грошової оцінки інтелектуального капіталу. Ці методи є подібними до методів діагностичної інформаційної системи.

Методи типу ROA і MCM методів, що пропонують грошові оцінки, є корисними при злитті компаній, у ситуаціях купівлі-продажу бізнесу. Їх можна використовувати для порівняння компаній у межах однієї галузі та для ілюстрації фінансової вартості нематеріальних активів. Вони ґрунтуються на сталих правилах обліку, їх легко повідомляти професійним бухгалтерам. Їхній недолік полягає в тому, що вони є некорисними для некомерційних організацій, внутрішніх відділів і організацій суспільного сектора. Особливо це стосується для методів MCM, що можуть застосовуватися тільки для публічних компаній.

Перевагами діагностичної інформаційної системи і SC методів є те, що вони можуть застосовуватися на будь-якому рівні організації. Вони працюють ближче до дійсності, тому вони можуть бути більш точними. Вони є дуже корисними для некомерційних організацій, внутрішніх відділів і організацій суспільного сектора, для екологічних і соціальних цілей. Їхнім недоліком є те, що індикатори є контекстними і повинні бути налаштовані для кожної організації і кожної мети, що робить порівняння дуже важким. Крім того, ці методи є нові і не легко сприймаються суспільством і менеджерами.

На нашу думку, інтелектуальний капітал підприємства не є однорідним в своєму складі. Його структурні елементи є різними за природою, тому оцінка вартості окремих видів інтелектуального капіталу дає різні результати. Отже, виникає необхідність оцінювання інтелектуального капіталу підприємства в цілому, без розбивки його на окремі структурні елементи.

Критичний аналіз досліджень науковців щодо створення системи показників для економічного оцінювання інтелектуального капіталу підприємства показав відсутність усталених наукових підходів до переліку та складу показників, залишення поза увагою окремих складових інтелектуального капіталу, дублювання показників та існування між ними функціональних зв'язків, незрозумілість, складність, а інколи – і неможливість розрахунку окремих показників [25]. На нашу думку, досліджені системи показників

оцінювання інтелектуального капіталу підприємства не завжди є комплексними, не в повній мірі враховують вплив основних показників на інтелектуальний капітал підприємства.

Тому для аналізу інтелектуального капіталу підприємства є необхідним побудова комплексного показника, що характеризував би всі аспекти його структурних складових. Більш глибоко система показників оцінювання та процес діагностики комплексного показника інтелектуалізації підприємства розглянуті автором у працях [25,26]. За авторським баченням, комплексний показник рівня інтелектуалізації підприємства є середньозваженим індексів людського, організаційного та ринкового капіталів:

$$I_{\text{ІК}} = (I_{\text{ЛК}} + I_{\text{ОК}} + I_{\text{РК}}) / 3 \quad (4.1)$$

де $I_{\text{ІК}}$ – комплексний індекс інтелектуалізації підприємства;

$I_{\text{ЛК}}$ – індекс людського капіталу підприємства;

$I_{\text{ОК}}$ – індекс організаційного капіталу підприємства;

$I_{\text{РК}}$ – індекс ринкового капіталу підприємства;

Індекс людського, організаційного та ринкового капіталів підприємства розраховується за методикою багатомірної зваженої середньої:

$$I_{\text{ЛК}} = \sum W_i P_i \quad (4.2)$$

де W_i - вага i -тої внутрішньої підсистеми інтегрального показника;

i – номер відповідної підсистеми.

$$P_i = \sum_{j=1}^i P_{if} \quad (4.3)$$

де P_i – сума внутрішніх нормованих індикаторів i -тої підсистеми для підприємства;

f – номер внутрішнього індикатора;

k – число внутрішніх індикаторів;

P_{if} - нормоване значення f – того індикатора i -тої підсистеми підприємства.

Нормування вихідних показників для приведення їх у співставлений вигляд з урахуванням стимуляторів та дестимуляторів рівня інтегрального показника проведено за такою схемою:

Для стимуляторів:

$$P_{if} = \frac{X_{if}}{X_{if}^{\max}} \quad (4.4)$$

Для дестимуляторів:

$$P_{if} = \frac{X_{if}^{\min}}{X_{if}} \quad (4.5)$$

для X_{if} – фактичне значення f -того індикатора i -тої підсистеми.

При нормуванні індикаторів найбільше та найменше значення обираються на основі змістовного аналізу та тенденції до їх змін, які склалися. При цьому для співставленості ці значення використовуються для всього періоду, що аналізується.

До часткових показників оцінки людського, структурного та ринкового капіталу за авторським поглядом можуть бути віднесені наступні показники (табл. 4.1). В залежності від мети аналізу дана система показників може бути значно розширена.

Кожна з ідентифікованих підсистем у структурі інтелектуального капіталу має нерівнозначне значення. Для оцінки впливу кожної i -тої підсистеми на рівень $I_{\text{ІК}}$ застосовується алгоритм – метод аналізу ієрархій. Для його реалізації необхідно провести опитування експертів-спеціалістів з даної проблеми, які на попарному співставленні визначених підсистем оцінюють, яка підсистема має більш важливий вплив на зміну рівня

інтелектуального капіталу. За визначеними експертами оцінками розробляється матриця попарних порівнянь на підґрунті наступних принципів:

- при порівнянні вагомості підсистем виходять з 10-бальної системи;
- оцінки, які наведені по один бік від головної, повинні бути зворотними по відношенню до оцінок, які розміщені по другий бік від діагоналі;
- оцінки виставляються відповідно до значущості підсистеми за критеріями.

Якісні оцінки переваг одного параметра над іншим трансформують у кількісні оцінки за допомогою десятибальної шкали. Аналіз динаміки зазначеного індикатора дозволяє виявити рівень розвитку інтелектуального капіталу та його структурних елементів, визначити резерви його оптимізації та напрямки для концентрації зусиль в управлінні інтелектуальним капіталом.

Однак слід зазначити, що розрахунок комплексного показника рівня інтелектуалізації підприємства не дає змогу отримати відповідь на питання щодо участі інтелектуального капіталу в процесі створення вартості на підприємстві. Для вирішення цієї проблеми, на нашу думку, слід використати метод побудови ресурсного дерева, що запропонували Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. [27].

Ресурсне дерево для інтелектуального капіталу підприємства дозволяє наочно представити та оцінити елементи інтелектуального капіталу підприємства. Процес ідентифікації елементів інтелектуального капіталу за допомогою побудови ресурсного дерева сприяє кращому розумінню не лише його окремих складових, але й всього інтелектуального капіталу (рис. 4.2).

Всі складові інтелектуального капіталу розглядаються за елементами людського, організаційного та ринкового капіталу. Далі в межах кожної структурного елементу на наступному ієрархічному рівні виокремлюються основні компоненти за кожною складовою. Так, елементи людського капіталу пропонується поділяти на 6 складових: досвід (ЛК1), компетенція (ЛК2), навчання (ЛК3), відданість підприємству (ЛК4), творчі здібності працівників (ЛК5), мотивація та ефективність діяльності (ЛК6). Організаційний капітал розглядається в розрізі таких складових: розвиток та стимулювання інноваційної діяльності (ОК1), використання нематеріальних активів (ОК2), розвиток адміністративної системи (ОК3) та інформаційної системи (ОК 4). Ринковий капітал поділяється на відносини з клієнтами (РК1) та відносини з партнерами (РК2).

Дерево ресурсів будується індивідуально для кожного підприємства. Процес побудови дерева ресурсів завершується проведенням експертної оцінки стратегічного статусу кожного з елементів інтелектуального капіталу з точки зору його корисності для створення вартості на підприємстві. Експертні оцінки відображають найкраще співвідношення важливості елементу інтелектуального капіталу для підприємства в поточний момент часу та виступають цільовими орієнтирами при управлінні ними. Тому спочатку проводиться розподіл за ступенем важливості 100% на першому рівні ресурсного дерева (людський, організаційний та ринковий капітал). Далі на наступному рівні ресурсного дерева ведеться розподіл 100% між відповідними підкатегоріями людського капіталу, організаційного капіталу та ринкового капіталу.

Після цього на підставі складеного ресурсного дерева для інтелектуального капіталу необхідно здійснити його перетворення шляхом переведення ваги елементу кожної гілки ресурсного дерева з процентної ваги в цій гілці на абсолютні відсотки по дереву в цілому.

З використанням найбільш детального ресурсного дерева створюється трансформаційна матриця впливу елементів (табл. 4.2), тобто визначається, який відносний вплив має кожна трансформація (взаємодія) елементів інтелектуального капіталу на процес створення цінності на підприємстві.

Результатом цих процедур є отримання матрицю, в якій сума вагів в кожному рядку дорівнює 100% і визначена кожна трансформація з ненульовою вагою. На наступному етапі

відбувається перебудова описання кожного рядка матриці в інтегральну картину (тобто сума всіх трансформацій в матриці дорівнює 100%).

Таблиця 4.1

Показники економічного оцінювання структурних складових інтелектуального капіталу для побудови комплексного показника рівня інтелектуалізації підприємства

Людський капітал	Організаційний капітал	Ринковий капітал
<p><i>Професійно-кваліфікаційні характеристики</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Частка працівників з вищою освітою та середньою спеціальною освітою в чисельності персоналу; 2. Частка працівників, що мають науковий ступінь (в розрахунку на 1000 працюючих); 3. Середній вік працівників; 4. Співвідношення середнього розряду основних робітників та середнього розряду робіт; 5. Середній стаж роботи на підприємстві. <p><i>Показники розвитку персоналу</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Питома вага працівників, що пройшли навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації; 2. Кількість часу, що витрачений на навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації на 1 працівника; 3. Витрати на навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації на 1 працівника. <p><i>Творчі здібності працівників</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Частка винахідників та раціоналізаторів у чисельності персоналу; 2. Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності персоналу <p><i>Відданість співробітників підприємству</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Коефіцієнт плинності <p><i>Показники ефективності</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Прибуток на одного працівника; 2. Коефіцієнт використання робочого часу 	<p><i>Розвиток та стимулювання інноваційної діяльності</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Питома вага нової продукції в загальному обсязі реалізації; 2. Витрати на інновації в % до реалізованої продукції; 3. Частка авторської винагороди у ФОП 4. Рівень унікальності технологій; 5. Економічний ефект від впровадження інновацій у % до реалізації продукції. <p><i>Рівень використання нематеріальних активів</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість винаходів, рацпропозицій; 2. Частка нематеріальних активів у балансовій вартості підприємства; 3. Економічний ефект від винаходів (рацпропозицій) до реалізованої продукції. <p><i>Рівень розвитку інформаційної системи</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Витрати на інформаційне технології у % до реалізації продукції; 2. Рівень оснащення сучасними інформаційними системами; 3. Витрати на інформаційні технології на одного співробітника. <p><i>Рівень розвитку адміністративної системи</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Адміністративні витрати на одного співробітника 2. Питома вага адміністративних витрат у реалізованій продукції. 	<p><i>Рівень розвитку ринкових позицій підприємства</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Частка ринку підприємства; 2. Частка експорту в загальному обсязі реалізації; 3. Питома вага комерційних витрат у обсязі реалізованої продукції. <p><i>Специфіка відносин з клієнтами</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Частка постійних клієнтів у загальній кількості клієнтів; 2. Тривалість відносин з клієнтами; 3. Витрати на залучення, утримання і розвиток клієнтів у % до реалізації; 4. Частка прибутку від постійних клієнтів. <p><i>Відносини з партнерами</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість постійних партнерів; 2. Частка обсягів ТМЦ, що надходять від постійних партнерів; 3. Тривалість відносин з партнерами; 4. Витрати на залучення, утримання і розвиток партнерських відносин у % до обсягу закупівлі ТМЦ; 5. Питома вага прибутку від постійних партнерів.

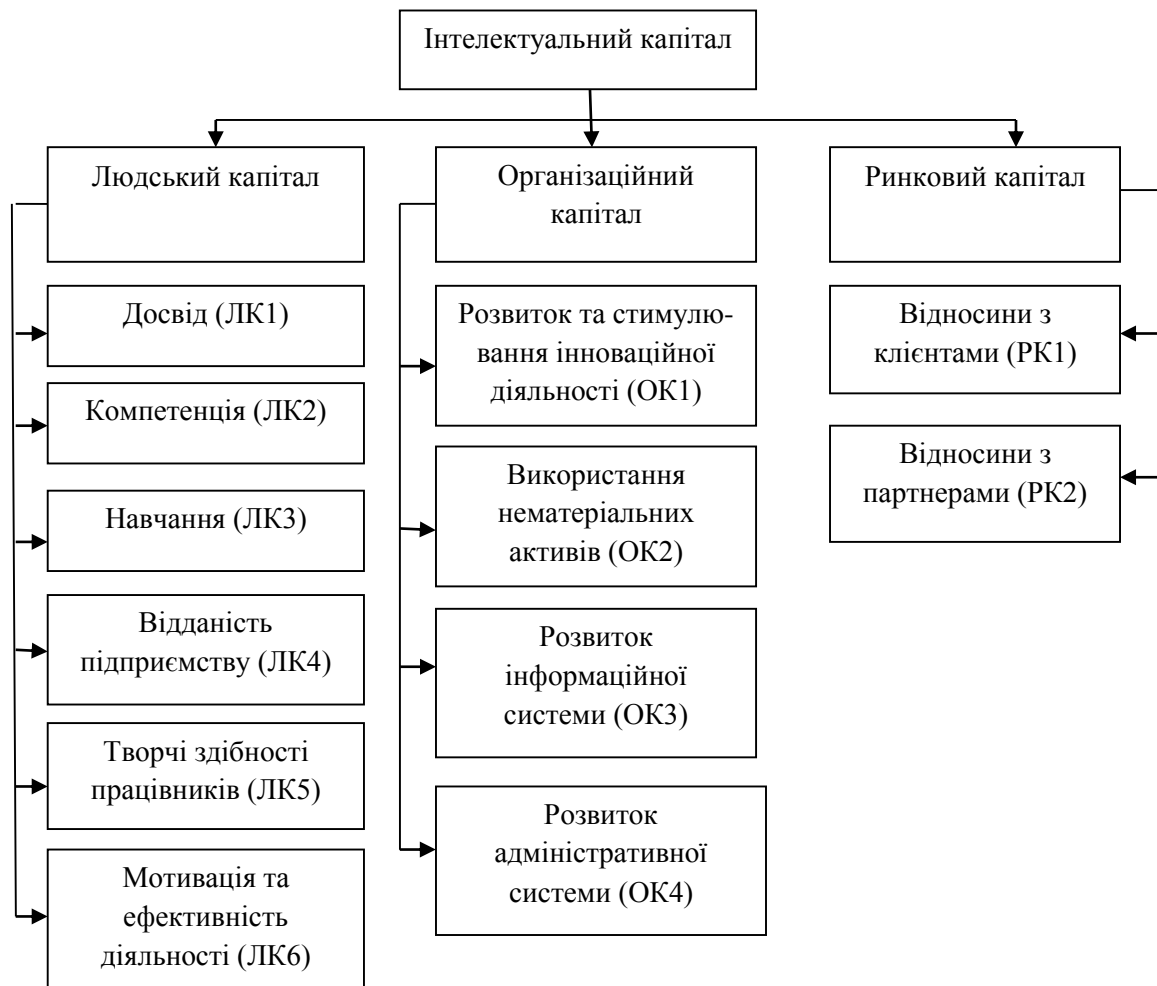


Рис. 4.2. Ресурсне дерево інтелектуального капіталу підприємства

Таблиця 4.2

Транформаційна матриця впливу елементів інтелектуального капіталу підприємства на процес створення цінності

	ЛК1	ЛК2	ЛК3	ЛК4	ЛК5	ЛК6	ОК1	ОК2	ОК3	ОК4	РК1	РК2	Підсумок
ЛК1	a_{11}	a_{12}	A1
ЛК2	a_{21}	a_{22}	A2
ЛК3	a_{31}	a_{32}	A3
ЛК4	a_{41}	A4
ЛК5	a_{51}	A5
ЛК6	A6
ОК1	A7
ОК2	A8
ОК3	A9
ОК4	A10
РК1	a_{111}	A11
РК2	a_{121}	A12
Підсумок	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	100

Транформаційна матриця – це інструмент для наочного відображення всіх можливих варіантів взаємодії елементів інтелектуального капіталу на основі найбільш детального ресурсного дерева. Кожна чарунка матриці описується елементом a_{ij} та характеризує значущість трансформації i -го елемента рядка в j -тий елемент стовпчика, який визначається експертним шляхом з позиції важливості в процесі створення вартості. Сума i -го рядка (сума

значущостей трансформацій, що відбуваються за допомогою *i*-того елементу) визначає вихідний потік цінності *i*-го елементу, тобто його фактичну значущість. Сума *j*-того стовпчика – вхідний потік цінності *j*-того елементу. Співставляючи суми рядків та стовпчиків для певного елементу інтелектуального капіталу, можна визначати його ефективність в процесі створення вартості на підприємстві.

Після складання трансформаційної матриці вона нормалізується, тобто очищується від малозначущих впливів за допомогою принципу Парето (тобто видаляються всі трансформації від найменшої доти, поки не буде досягнутий сукупний підсумок 20 або біля 20).

На основі отриманих оцінок розраховується стратегічний статус кожного елементу в структурі інтелектуального капіталу (табл. 4.3).

Співставлення оцінки елементів інтелектуального капіталу та оцінки рівня їх взаємного впливу дозволяє побудувати матрицю вибору стратегії управління елементами інтелектуального капіталу підприємства, виходячи з аналізу якої можна зробити висновки щодо збалансованості структури інтелектуального капіталу та загального стану, що є основою для розробки рекомендацій щодо його подальшого розвитку (рис. 4.3).

Таблиця 4.3

Розрахунок стратегічного статусу елементів інтелектуального капіталу підприємства

Елемент	Сума по рядкам	Сума по стовпчикам	Вплив елементу	Питома вага, %	Зважений рівень впливу елементу
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
ЛК1	A1	C1	$B1=A1/C1$	$\Pi1=B1/\sum B$	$\Pi1*B1$
ЛК2	A2	C2	$B2=A2/C2$	$\Pi2=B2/\sum B$	$\Pi2*B2$
ЛК3	A3	C3	$B3=A3/C3$	$\Pi3=B3/\sum B$	$\Pi3*B3$
ЛК4	A4	C4
ЛК5	A5	C5
ЛК6	A6	C6
ОК1	A7	C7
ОК2	A8	C8
ОК3	A9	C9
ОК4	A10	C10
РК1	A11	C11
РК2	A12	C12	$B12=A12/C12$	$\Pi12=B12/\sum B$	$\Pi12*B12$
Підсумок	$\sum A$	$\sum C$	$\sum B$	100	

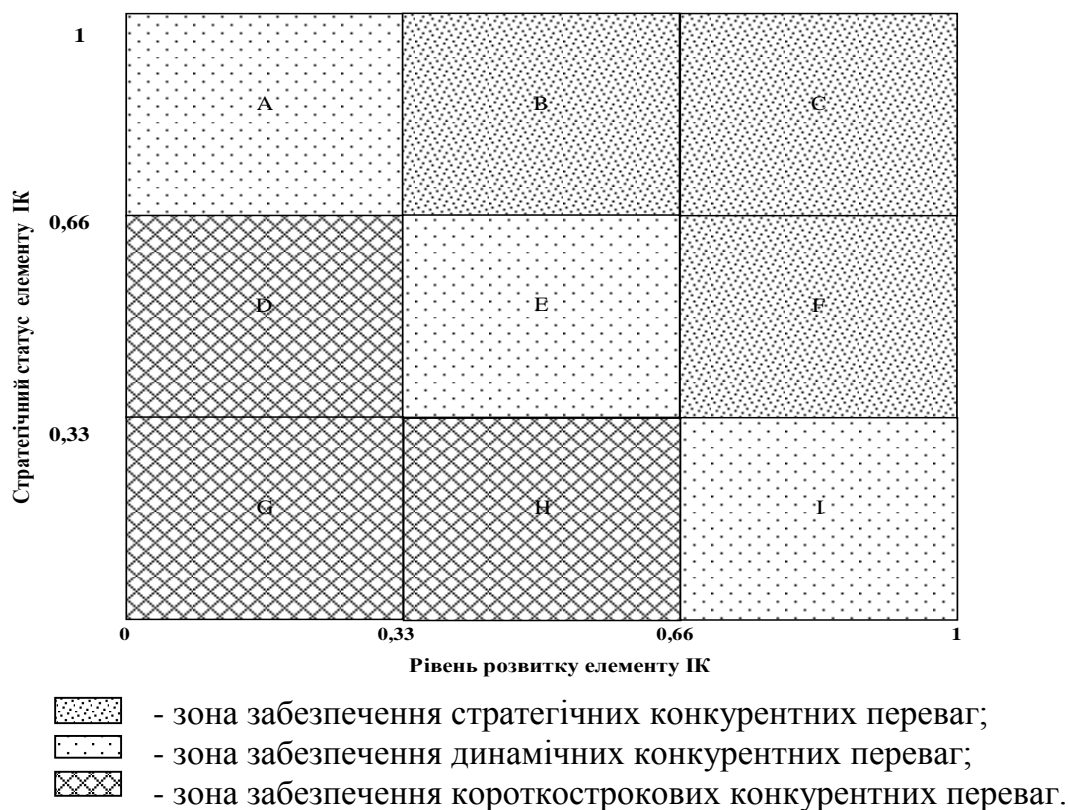


Рис. 4.3. Матриця вибору стратегії управління елементами інтелектуального капіталу підприємства

На матриці вибору стратегії управління елементами інтелектуального капіталу підприємства на осі ОХ представлено узагальнений індекс розвитку елементів інтелектуального капіталу підприємства, на осі ОУ - їх стратегічний статус.

Характеристика кожного квадранту матриці представлена в табл. 4.4.

Найкращим положенням є квадрант С. Він характеризується високим рівнем розвитку елементу ІК з високим стратегічним статусом. В такому стані підприємство має зберігати та утримувати наявний високий рівень розвитку елементу ІК, покращувати їх якість та шукати інноваційні шляхи для його розвитку. Дані елементи інтелектуального капіталу формують стратегічні конкурентні переваги на ринку.

Тому максимальний акцент підприємство повинно зробити на їх захисті та збереженні: інвестування на підтримку наявних патентів та ліцензій (організаційний капітал), забезпечення високої заробітної плати висококваліфікованим спеціалістам (людський капітал), удосконалення системи знижок та бонусів для постійних клієнтів (ринковий капітал) та ін. В ідеальному варіанті всі підприємства мають здійснювати управління елементами інтелектуального капіталу до їх переміщення в квадрант "С". Найгіршим положенням є квадрант G. Елементи ІК, що до нього потрапили, мають низький стратегічний статус для створення цінності та низький рівень розвитку.

Таблиця 4.4

Характеристика квадрантів матриці вибору стратегії управління елементами інтелектуального капіталу підприємства

Назва квадранту	Показники		Характеристика квадранту	Висновок щодо забезпечення конкурентних переваг
	Рівень розвитку елементу ІК	Стратегічний статус елементу ІК		
1	2	3	4	5
А	0 - 0,33 Низький	0,66-1 Високий	Високий стратегічний статус елементу ІК за умов його низького рівня розвитку на підприємстві. Високий стратегічний статус обумовлює необхідність розвитку даного елементу інтелектуального капіталу на підприємстві шляхом інвестування в його розвиток.	Виступає джерелом забезпечення динамічних конкурентних переваг.
В	0,33-0,66 Середній	0,66-1 Високий	Квадрант характеризується середнім рівнем розвитку елементу ІК та високим стратегічним статусом для формування цінності. Для ефективного управління елементом ІК необхідне інвестування в розвиток елементу.	Є джерелом формування стратегічних конкурентних переваг.
С	0,66-1 Високий	0,66-1 Високий	Управління елементом ІК здійснюється на високому рівні, високим є стратегічний статус даного елементу та його розвиток на підприємстві. Необхідним є інвестування в збереження та захист даного елементу, покращення їх якості.	Виступає джерелом формування стратегічних конкурентних переваг.
Д	0 -0,33 Низький	0,33-0,66 Середній	Високий стратегічний статус елементу для формування цінності та низький рівень його розвитку. Для ефективного управління даним елементом ІК є потреба в інвестування в його розвиток.	Є джерелом формування короткострокових конкурентних переваг.
Е	0,33-0,66 Середній	0,33-0,66 Середній	Середній рівень розвитку елементу ІК при середньому стратегічному статусу. Стабільне положення даного елементу ІК.	Є джерелом формування динамічних конкурентних переваг.
Ф	0,66-1 Високий	0,33-0,66 Середній	Високий рівень розвитку елементу ІК та середній рівень стратегічного статусу для формування цінності. Для посилення позицій даного елементу можливим є доповнення даних елементу ІК елементами з іншої категорії.	Є джерелом формування стратегічних конкурентних переваг.
Г	0 -0,33 Низький	0-0,33 Низький	Низький рівень розвитку елементу ІК за умов його низької стратегічного статусу для формуванні цінності на підприємстві. Управління даним елементом ІК є неефективним. Необхідним є або інтенсивне інвестування в розвиток елементу або деінвестування та ліквідація елементу.	Забезпечує формування короткострокових конкурентних переваг.

1	2	3	4	5
Н	0,33-0,66 Середній	0-0,33 Низький	Середній рівень розвитку елемента ІК при його низькому стратегічному статусі для формування цінності. Потрібним є розвиток елемента ІК.	Забезпечує формування короткострокових конкурентних переваг.
І	0,66-1 Високий	0 -0,33 Низький	Значний розвиток елемента ІК за низького рівня його стратегічного статусу для формування цінності на підприємстві. Необхідно захищати своє положення без суттєвих витрат.	Забезпечує формування динамічних конкурентних переваг.

Необхідним або продовжувати використання елемента з інтенсивним інвестуванням в його розвиток, або деінвестування та виключення даного елемента інтелектуального капіталу з ресурсного портфелю у зв'язку з його неефективністю. В рамках першого напрямку можливим є створення нових елементів, доповнення даних елементів компонентами інших категорій, скорочення періоду їх відтворення та ін. В другому випадку необхідно виключати ці елементи (наприклад, продаж непотрібних патентів, відмова від використання застарілої інформаційної системи та ін.).

Наступним кроком є розробка стратегічних підходів до управління інтелектуальним капіталом та виділення тактичних дій для переходу по матриці вибору стратегії управління елементами інтелектуального капіталу підприємства підприємства (рис. 4.4).

Для кожного квадранту визначено стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства. З урахуванням цих рекомендацій відбувається перехід елементів інтелектуального капіталу підприємства по матриці (окрім останнього квадранту С).

Характеристика запропонованих стратегій та рекомендацій щодо переходу за квадрантами матриці наведено в додатку 4.

Для квадранту С доцільним є використання стратегії утримання конкурентних переваг. Елементи, що потрапили до цієї зони мають високий стратегічний статус та високо розвинуті на підприємстві. Тому необхідно максимально захищати досягнуті позиції за допомогою інвестування в їх збереження та захист.

Для квадранту G, який характеризується низьким стратегічним статусом та низьким рівнем розвитку на підприємстві, запропоновано 2 стратегії: інтенсивного розвитку та ліквідація елемента. Другий варіант є найбільш небажаним, але підприємство може його використати у випадку не може бути досягнуто подальшого розвитку елемента або витрати на його використання перевищують отримані вигоди. Тоді необхідно вводити даний елемент з ресурсного портфелю підприємства. Щоб не допустити такого становища, підприємству слід використати стратегію інтенсивного розвитку, яка передбачає 2 варіанти тактичних дій: підвищувати статус елемента ІК або розвивати даний елемент на підприємстві, що може бути досягнути шляхом інвестування в удосконалення елемента або здійснювати формування його більшого стратегічного статусу.

Для квадранту E, який характеризується середнім рівнем розвитку елемента ІК за умов його середнього стратегічного статусу в процесі формування цінності, може бути використано стратегію вибіркового зростання та утримання конкурентних переваг або шляхом підвищення значущості ресурсу, або покращенням існуючого стану елемента з використанням інвестицій. У випадку відсутності вільних коштів для інвестування підприємство може підтримувати стабільне положення елемента ІК та не розвивати його до кращих часів.

Для квадранту І, що характеризується високим рівнем розвитку елемента за умов його низького стратегічного статусу, доцільним є підвищення стратегічного статусу елемента. Для цього слід спрямувати інвестиції в розвиток ділових зв'язків, створення та реєстрація НМА), створення нових компетенцій персоналу. У випадку відсутності коштів слід максимально захищати свої позиції без додаткових витрат.

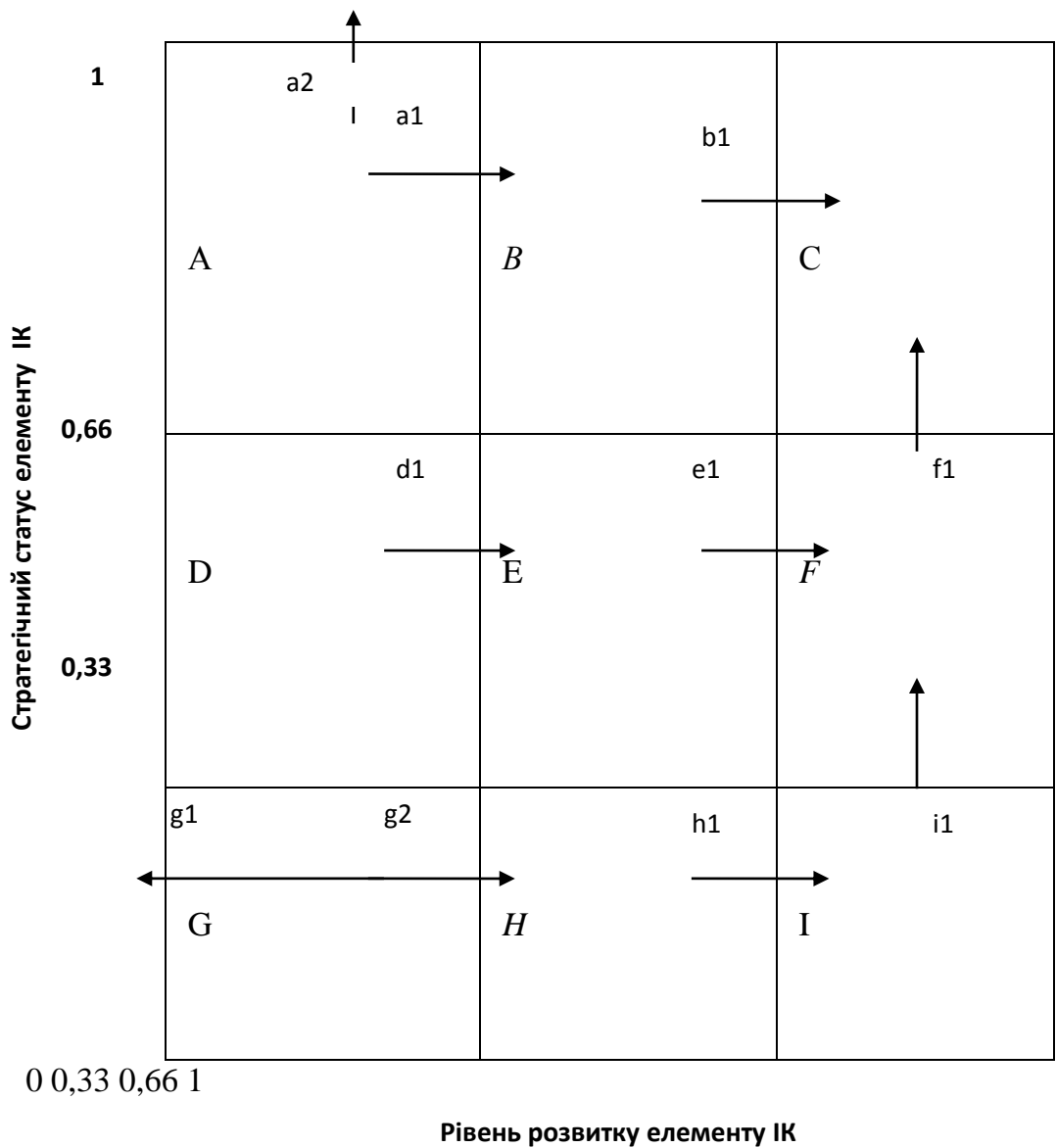


Рис. 4.4. Стратегічні підходи до управління інтелектуальним капіталом на основі матриці вибору стратегії управління елементами інтелектуального капіталу підприємства

Квадрант «А» характеризується високим стратегічним статусом елемента, але низьким рівнем розвитку на підприємстві. Зважаючи на високий стратегічний статус елемента, необхідним є використання стратегії утримання та розвитку конкурентних переваг шляхом подальшого розвитку елемента на підприємстві. Це потребує інвестування в створення нових компетенцій персоналу, нових винаходів та рацпропозицій, нових видів продукції та ін.

Лише у випадку неможливості використання даного елемента, наприклад, застарілих патентів або неактуальних знань, досвіду персоналу може бути прийняти рішення щодо ліквідації цього елемента з ресурсного портфеля компанії.

Для проміжного квадранту В можливим є перехід лише до квадранту С. Це є можливим за рахунок укріплення високого стратегічного статусу елемента ІК та його

розвитку на підприємстві за рахунок інвестування в розвиток кваліфікації персоналу та його навчання, ділові зв'язки, програмне забезпечення. Елементи, що потрапили до цього квадранту, знаходяться в кроці від найбільш вигідного квадранту – С. Виходячи з високої значущості елемента необхідним є створення захисних бар'єрів (наприклад, встановлення високої зарплати висококваліфікованому персоналу, захист власного програмного забезпечення, торгової марки та ін.).

Для елементів, що потрапили до квадранту D, доцільним є застосування стратегії вибіркового розвитку в двох напрямках. Перший напрямок пов'язаний з переходом до квадранту А шляхом підвищення статусу елемента ІК. Другий напрямок зумовлює перехід до квадранту Е, тобто збереження існуючого статусу елемента та розвиток елемента ІК шляхом інвестування в підтримку його стану.

Для елементів, що потрапили до квадранту F, потрібно збільшувати їх значущість стратегічний статус шляхом інвестицій в підтримку та відтворення елемента ІК (інвестиції щодо розвитку компетенцій персоналу, впровадження удосконаленого програмного забезпечення, підтримку та захист діючої торгової марки та ін.).

Елементи з квадранту H можна перевести до квадранту Е шляхом підвищення їх статусу або до квадранту І шляхом їх розвитку на підприємстві.

З врахуванням запропонованих стратегій управління інтелектуальним капіталом можна розробляти стратегічні напрямки розвитку елементів ІК для підприємства.

Отже, аналіз існуючих точок зору вітчизняних та наукових вчених дозволив сформулювати власне визначення сутності «управління інтелектуальним капіталом підприємства», що на відміну від існуючих являє собою сукупність принципів та методів розробки управлінських рішень щодо забезпечення ефективного планування, організації та контролю процесів формування, розвитку і використання інтелектуального капіталу підприємства, оцінювання його вартості та оптимізації структури, а також мотивації процесів його накопичення і примноження, з метою отримання конкурентних переваг, зростання вартості інтелектуального капіталу та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Алгоритм застосування методичного підходу передбачає виконання шести етапів. На першому етапі відбувається діагностування розвитку інтелектуального капіталу на підприємстві шляхом уточнення та доповнення показниками економічного оцінювання кожної його структурної складової, побудови інтегральних показників і комплексного показника рівня інтелектуалізації підприємства. На другому етапі проводиться ідентифікація елементів інтелектуального капіталу на основі ресурсного дерева. На третьому етапі складається трансформаційна матриця впливу елементів ІК на процес створення цінності на підприємстві. На четвертому етапі відбувається нормалізація отриманої матриці за допомогою принципу Парето. На п'ятому етапі на основі отриманих оцінок розраховується стратегічний статус кожного елемента в структурі інтелектуального капіталу та проводиться позиціонування елементів інтелектуального капіталу на пропонуваній матриці.

Результати позиціонування елементів інтелектуального капіталу на матриці вибору стратегії управління складовими інтелектуального капіталу є основою визначення напрямів управління даним капіталом на підприємстві.

Напрямами подальших наукових розробок є розробка основ механізму стратегічного управління інтелектуальним капіталом на підприємстві та практична апробація здійснених розробок.

Література

1. Edvinsson, L. and Malone, M.S. Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, Harper Business, New York, 1997. – P. 240
2. Sveiby, Karl-Erik. Methods for Measuring Intangible Assets // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>.
3. Артеменко Л. П. Методичні аспекти управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства/ Л. П. Артеменко, Т. М. Бацалай //Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут" : зб. наук. пр.- К. 2013- №10 С. - 250-256.
4. Атаманова М. А. Механизм управления интеллектуальным капиталом в организациях промышленности российской федерации: автореф. дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук по спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)). / М.А. Атаманова. – Москва, 2010.
5. Білоус-Сергєєва С.О. Формування та використання інтелектуального капіталу промислових підприємств: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. экон. наук за спец. 08.00.04 – Экономика та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)/ С.О. Білоус-Сергєєва – Маріуполь, 2013.
6. Богоявленська Ю. В. Структурний підхід до процесу управління інтелектуальним капіталом./ Ю. В. Богоявленська, А. С. Суходольська //Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут" : зб. наук. пр.- К. 2013- №10 - С. 257-262.
7. Боос В.О. Управление интеллектуальным капиталом промышленного предприятия: автореф. дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук по спец. 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)» / В.О. Боос – Челябинск, 2013.
8. Бриль І.В. Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємств: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. экон. наук за спец. 08.00.04 «Экономика та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І.В. Бриль - Донецьк, 2012.
9. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал/ Э. Брукинг/ [Пер. с англ. Под ред. Л. Н. Ковалик].– СПб.: Питер, 2001.– 288 с.
10. Бутнік-Сіверський О. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект/ О. Бутнік-Сіверський //Інтелектуальний капітал – 2002 - №1 – с.19-27
11. Варламова З.Н. Теоретико-методологические основы управления знаниями в организации / З.Н. Варламова - Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2006. – 65 С.
12. Дресвянников В. А. Формирование системы управления интеллектуальным капиталом на промышленных предприятиях (теория и методология): автореф. дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук по спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)/ В.А. Дресвянников – Москва, 2008.
13. Звягин П.С. Управление интеллектуальным капиталом интегрированных структур оборонно-промышленного комплекса: автореф. дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук по спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность) /П. С. Звягин - Санкт-Петербург, 2012.
14. Ілляшенко С.М. Актуальні проблеми управління інтелектуальним капіталом підприємства [Текст]/ С.М. Ілляшенко // Механізм регулювання економіки. – 2008. – №2. - С. 92-102.
15. Казакова Н. В. Некоторые подходы к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом в современной экономике / Н.В. Казакова // Проблемы и опыт – 2003- №1. – Режим доступу: <http://innov.etu.ru/innov/archive.nsf/0d592545e5d69ff3c32568fe00319ec1/85786b97094139ebc3256d33003d19bd?OpenDocument>
16. Карпенко О. О. Управління інтелектуальним капіталом підприємства як запорука ефективності його функціонування у учасних умовах [Електронний ресурс] / О. О. Карпенко,

- М. С. Лизогуб // Водний транспорт . - 2014. - Вип. 1. - С. 135-141. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vodt_2014_1_25.pdf
17. Козинець Г. О. Теоретико-методичні аспекти управління інтелектуальним капіталом [Електронний ресурс] / Г. О. Козинець // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки . - 2013. - Вип. 24. - С. 81-88. - Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu_e_2013_24_16.pdf
 18. Колпакова О.Н. Развитие теоретико-методологических положений по формированию и эффективному использованию интеллектуального капитала предприятия в условиях инновационной экономики: автореф. дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук по спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями)/ О.Н. Колпакова – Уфа, 2011.
 19. Кузьмін Л. Є. Концептуальні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства / Л. Є.Кузьмін, О. А. Ліпич // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №11 (125). – С. 137–144.
 20. Леонтьев Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе/ Б. Леонтьев – М: Акционер, 2002 – 200 с.
 21. Липчук В. В. Управління інтелектуальним капіталом організації / В. В. Липчук, Т. В. Липчук //Економічна теорія. – 2006. – № 3. – С. 3–13.
 22. Лукичѳва Л. И. Управление интеллектуальным капиталом: [учеб. пособие] / Л. И. Лукичѳва. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2008. – 552 с.
 23. Мухачева Н. Н. Онтологические модели и методы для управления информационно-интеллектуальными ресурсами организации / Н. Н. Мухачева, Д. В. Попов // Вестник УГАТУ. –2011. – Т. 14. – №1 (36). – С. 123–135.
 24. Неймятова Б.А. Управление корпоративным интеллектуальным капиталом в промышленности России: автореф. дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук по спец. 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)» / Б.А. Неймятова – Москва, 2009.
 25. Ніколайчук О.А. Методичні підходи до побудови комплексного показника оцінювання рівня інтелектуалізації підприємства / О.А. Ніколайчук //Особенности развития регионов Украины в новых экономических условиях – Материалы IV Всеукраинской научной web-конференции молодых ученых, 7 марта 2013 г. – Симферополь, «ДИАЙПИ», 2013. – С. 224-225.
 26. Ніколайчук О.А. Розвиток методичних підходів до оцінювання інтелектуального капіталу підприємства /О.А. Ніколайчук //Вісник Хмельницького національного університету. – 2013.-№6. - С.19-26.
 27. Руус Й. Интеллектуальный капитал: практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л.Фернстрем / [пер. с англ. под. ред. В.К. Дерманова]. – Санкт-Петербург: «Высшая школа менеджмента», 2010. - 436 с.
 28. Салихов М.Р. Управление интеллектуальным капиталом наукоемких предприятий на основе доходного подхода к оценке стоимости: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»/М.Р. Салихов – Москва, 2008 – 28 с.
 29. Селезнев Е.Н. Интеллектуальный капитал как объект управления / Е.Н. Селезнев // Справочник экономиста - 2007 - №2 - Режим доступа: http://www.profiz.ru/se/2_2007/intelkapital/
 30. Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации: Пер. с англ. / Т.А. Стюарт – М.: Поколение, 2007.– 366 с.
 31. Ткач І. Аналіз методів і механізмів управління інтелектуальним капіталом підприємства/ І. Ткач // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск 8. - Ч.2 – С. 346-350.
 32. Третьякова Т.И. Подходы к управлению интеллектуальным капиталом / Т.И. Третьякова// Вестник СамГУ. - 2013. - № 1 (102) – с. 57-62.
 33. Хомич С. В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом в сучасних умовах / С. В. Хомич //Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2012. – №3(59). – С. 223–229.

34. Чала О.В. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства / О. В. Чала // Економічний простір . - 2012. - № 68. - С. 273-281. - Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2012_68_32.pdf
35. Чернолес Г. В. Интеллектуальный капитал предприятия: стратегия управления и методика оценки): автореф. дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук по спец. 05.13.10 – управление в социальных и экономических системах. /Г. В. Чернолес - Санкт-Петербург, 2009.
36. Чухно А. Інтелектуальний капітал: сутність форми і закономірності розвитку/ А. Чухно //Економіка України. – 2002. - №11. – С. 48-54.
37. Швиданенко Г.О. Управління капіталом підприємства: [навч. посібник] / Г.О. Швиданенко, Н.В. Шевчук – К.: КНЕУ, 2007 – 441 с.
38. Юченко Ю.О. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства [Електронний ресурс] /Ю.С. Юрченко. – Режим доступу <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/SR/article/download/4687/4805>.

Детермінанти продуктивності управлінського персоналу

У різні історичні періоди, у суспільному виробництві ключову роль відігравали ті чи інші групи економічних ресурсів, що власне дозволяє науковцям виділяти різні типи суспільного виробництва. Таке домінування впливає на продуктивність усіх інших факторів виробництва, що легко простежити за розвитком економічних шкіл, які відтворюють найбільш суспільно впливові економічні парадигми – класики, монетаристи, інституціоналісти та інші. Протягом тривалого проміжку часу визначальне значення у виробничих процесах мала робоча сила (А. Сміт, Дж.Данциг, А. Таккер, С. Гасс, Р. Дорфман, Дж. Денніс, Дж. Розен, Л. Канторович, В. Немчинов, В.Новожилов, А.Аганбегян, Д.Юдін). На цьому етапі людина по суті розглядалася як природний ресурс, характеристики якого розкривалися крізь призму фізичних величин – наприклад, «кількість праці» в моделі Солоу [27]. Концепція аналізу людських ресурсів (*Human Resources Accounting*) Е.Флемгольца поклала початок оцінюванню людини не лише як «робочої сили», а як особи, наділеної індивідуальними психофізичними якостями [23]. Це заклало фундамент розвитку окремого напрямку економічної науки, що сьогодні успішно розвивається такими дослідниками, як Е.Каплан, С.Ландекіч [20], В.Касціо [21], Дж.Бодреу [22], Р.Ной [26].

Визначальною ознакою наступного етапу є посилення уваги до такого нематеріального ресурсу як підприємницькі здібності, однак цей ресурс ототожнювався з окремим носієм – підприємцем (В.Валес, П.Клейн, А.Маршал, Ф.Саутет, Й.Шумпетер, Н.Фоз). Як зазначає Є.Смирнов, саме відділення нематеріальної складової ресурсу від її носія – людини – в самостійну категорію інформація, ініціювало подальшу еволюцію підприємницької теорії бізнесу [13, с. 33]. Сучасні управлінські концепції акцентують увагу на тому, що людина стає над фактором виробництва, що визначає можливості найбільш продуктивного використання ресурсного базису підприємства (Дж. Акерлоф, Дж. Барні, Б.Вернерфельт, Р. Грант, Д. Колліз, С. Мантгомері, К. Прахалад, Р. Рамелт, Д. Тіс). Гуманізація ресурсного забезпечення продуктивності суб'єктів господарювання визначає масштабні трансформаційні зміни теорії та методології пізнання управлінської діяльності та актуалізує проблематику її дослідження.

Традиційне уявлення про продуктивність підприємства має на сьогодні матеріально-обліковий контекст, що детермінує стиль управління, спрямований на оптимізацію витрат ресурсів та контроль за їх використанням. Практика функціонування сучасного бізнесу доводить об'єктивну необхідність переорієнтації вектору управління на генерування та ефективне використання нематеріальних ресурсів.

Логіка ідентифікації ключових детермінант продуктивності управлінського персоналу побудована на сучасних здобутках ресурсних теорій (*Resource Based Theory, Resource Advanced Theory*), які оперують такими економічними категоріями, як «ресурси» (*resources*), «здатності» (*capabilities*) та «компетенції» (*competences*).

Поняття ключових компетенцій було запроваджено у науковий оборот Г.Хамелом та К. Прахаладом [24], як універсальної категорії, що відображає сформовані у підприємства особливі знання, досвід і вміння, що відрізняють його від конкурентів. У загальному розмінні ця дефініція трактується як набір взаємопов'язаних специфічних навичок, технологій, умінь, знань і здатностей, носіями яких колективно чи індивідуально є персонал, а відтак їй притаманний інформаційно-інтелектуальний характер.

Поглиблення змістовного наповнення сутності компетенцій управлінського персоналу, їх економічно-психологічних аспектів та значення у забезпеченні результативності господарської діяльності бізнес-одиниць отримало подальший розвиток у працях Ф. Аркуша, Р. Беккера, М. Блауга, В. Боуена, Дж. Вейзі, Н.Верхоглядової, Е. Денісона, П. Друкера, Р. Каплана, А. Кібанова, Ф. Махлупа, Б.Мільнера, Т. Шульца, М. Фішера, І. Фішера, М. Х'юзліда та інших. При цьому варто відзначити, що в сучасній публікаціях немає єдності думок щодо економічного змісту цієї дефініції.

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що ключовою іманентною ознакою компетенцій є сукупність знань та вмінь, що реалізуються в моделі професійної поведінки працівника [2, 4, 8, 12]. Знання є невіддільними від людини та визначають можливості використання спектру матеріальних та нематеріальних ресурсів відповідно до цільових орієнтирів розвитку суб'єктів господарювання. В цих умовах, на думку П. Друкера, функція компанії – використовувати знання для реалізації мети підприємства, вкласти їх в засоби виробництва, інструменти, в товар і процес його створення, в мету організації і в самі знання [5]. Жоден матеріальний ресурс не є ресурсом, поки не існує знань його продуктивного використання. Компанії, які усвідомили цінність знань, здатні більш ефективно використовувати свої традиційні активи, комбінувати їх особливим способом та забезпечувати більшу, порівняно з конкурентами, вигоду для споживачів.

В сукупності знань підприємства, на яких доцільно концентрувати увагу в аспекті забезпечення його успішного розвитку, на першочергову увагу заслуговують: технологічні ноу-хау, нововведення в сфері управлінських та бізнес-процесів, відносини з клієнтами (на основі яких формується так званий клієнтський капітал) та ділова репутація підприємства. Саме ці знання формують основу конкурентної переваги, але їх стратегічна цінність проявляється за умови не стільки створення нових знань, але перш за все – у створенні ефективного механізму отримання доходу із знанневих активів, тобто їх капіталізації. Емпірично підтверджено, що у сприйнятті різних груп стейкхолдерів цінність, створювана підприємством, тим вища, чим більша частка нематеріальних активів застосовується для її створення [14, с. 216].

Формування вмінь передбачає безперервність, послідовність зазначеного процесу, поділ його етапи, які описуються конкретними цілями та завданнями. При цьому цей процес зумовлюється певним досвідом діяльності, який тісно пов'язаний із ціннісно-світоглядними орієнтирами людини та мотиваційно-цільовим характером діяльності. У феноменологічну площину вмінь входить здатність до спостереження, та формування асоціативного ряду. Основою вмінь є знання, які характеризуються значною гнучкістю, широтою, міждисциплінарністю, рухливістю та здатністю до своєчасної імплементації у практику функціонування підприємства.

Європейська система кваліфікацій (ЄСК) визначає наступні базові типи компетенцій: 1) когнітивна компетенція (передбачає використання теорії і понять, а також «прихованих» знань, накопичених в результаті досвіду); 2) функціональна компетенція (передбачає

ідентифікацію того, що працівник повинен вміти робити); 3) соціально-етична компетенція (передбачає наявність певних особистих і професійних цінностей).

Найбільш комплексний підхід до типологізації компетенцій управлінського персоналу запропонований вітчизняними науковцями І. Швець, С. Поздняковою [17, с. 33]. Акцентуючи увагу на їх різноплановості, вони виокремлюють дві підсистеми якісних та функціональних компетенцій. Якісні компетенції характеризують професійний рівень керівника та значною мірою пов'язані з наявністю і ступенем використання його особистісних якостей. Професійні компетенції традиційно формуються знаннями, вміннями і навичками, необхідними для виконання управлінських функцій. До складу особистісних компетенцій включено аналітичні та організаторські здібності, лідерство, компромісність, рішучість, комунікабельність, прагнення до саморозвитку, авторитарність. Функціональні компетенції диференційовані авторами за двома блоками: управлінські (розвиток персоналу, мотивування персоналу, делегування повноважень, управління конфліктами) та організаційно-комунікативні (управління діяльністю в умовах змін, формування іміджу підприємства, управління діловими взаємовідносинами).

Контент-аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що компетентність управлінського персоналу досліджується в межах як теорії управління, так і соціальної психології, що визначає її міждисциплінарний характер. З огляду на це, рівень формування компетенцій визначається, на нашу думку, гностичними здібностями людини, під якими ми розуміємо органічне поєднання її пізнавальної активності, здатності до створення комплексного та системного інформаційного контуру управлінської діяльності, формування власного інтелектуального фонду та ціннісно-світоглядних орієнтирів. Вважаємо, що саме гностичні як інтегративно-наскрізні здібності створюють передумови творчо-креативного самовираження при виконанні формальних обов'язків.

Широта предметного поля гностичних здібностей зумовлює доцільність виокремлення їх головних підкомпонент: перцептивної та рефлексивної. Перша визначається продуктивністю соціально-економічного пізнання, адекватністю, точністю сприйняття поточних та прогнозних станів середовища функціонування організації. Високий рівень самосвідомості стимулює творчу активність і опосередковує формування внутрішніх мотивів і цінностей управлінського персоналу. Вихід на визначений рівень самосвідомості неможливий без рефлексивних здібностей, які орієнтовані на: осмислення й орієнтацію дій суб'єкта (інтелектуальна рефлексія); самоорганізацію, рух через самопізнання, самоаналіз себе, свого стану, власних форм і передумов, своєї розумової діяльності, цілісного «Я» (особистісна рефлексія) і через осмислення людиною особистості і діяльності ключових стейкхолдерів (міжособистісна рефлексія). Таким чином, рефлексивне ставлення людини до власної діяльності є однією з найважливіших умов глибшого її усвідомлення, критичного аналізу і конструктивного удосконалення.

Реалізація стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством передбачає різне рольове значення управлінців та їхній неоднаковий внесок у досягнення результату, оскільки одні види управлінських робіт є більш важливими в контексті досягнення стратегічних цілей розвитку потенціалу, ніж інші. За таких умов дуже важливим стає не просто рівень компетенцій управлінського персоналу, а чітка диференціація вимог до компетенцій відносно рушійних чинників досягнення стратегічних цілей розвитку потенціалу системи управління підприємством. Внаслідок гетерохроності розвитку професійних компетенцій, особисті компоненти управлінського персоналу, як інтегративні ознаки професійного рівня, формуються не однаково, що визначає спектр результатних варіантів діяльності.

З огляду на це, продуктивність управлінського персоналу не є однорівневим конструктом, а реалізується на тактичному, операційному та стратегічному рівнях. Ці рівні продуктивності управлінського персоналу органічно узгоджуються з типологізацією

компетенцій Г. Хамела та К. Прахалада [24], які виокремлюють випереджальні компетенції (що забезпечують реалізацію стратегії й перехід до майбутніх можливостей організаційного розвитку) та поточні компетенції (які потрібно або нарощувати, або знаходити їм нові застосування).

Пріоритетне значення випереджальних компетенцій актуалізує проблематику проактивного характеру управлінської діяльності, головною рисою якого є спрямованість на попередження і відвернення появи негативних явищ або на створення нових можливостей функціонування компанії у зовнішньому середовищі. Проактивний характер орієнтований на формування унікального набору ресурсів та забезпечення найбільш ефективних ресурсних трансформацій з урахуванням прогнозних змін середовища функціонування підприємства.

Вважаємо, що вищезазначене вимагає розширення спектру компетенцій управлінського персоналу антиципаційними компетенціями. Категорія «антиципація» належить до предметної сфери психологічних наук та відображає найрізноманітніші форми передбачення майбутнього [3, с. 24]. Антиципаційні компетенції, на нашу думку, повинні відображатися можливостями суб'єкта управління передбачити зміни середовища функціонування організації, прогнозні результати управлінських рішень до початку моменту їх реалізації; уявленнями щодо способів вирішення певної проблеми до моменту її настання; здатністю підготуватися до можливих змін. Розвиток антиципаційних компетенцій управлінського персоналу дозволить здійснювати просторово-часове упередження майбутнього у прийнятті рішень та програм діяльності. Креативні здібності менеджерів сприятимуть при цьому не лише формуванню об'єктивних прогностичних оцінок, а й творенню майбутнього.

Зростання ролі та значення компетенцій управлінського персоналу призводить до подальшого ускладнення оцінювання продуктивності підприємства, оскільки, ресурсні фактори продовжують наповнюватися нефізичними характеристиками, а відтак, для їх опису використовуються величини, що не можуть бути вимірні, а можуть бути лише оцінені. В попередніх працях, автором був запропонований підхід щодо визначення продуктивності управлінського персоналу крізь призму приросту продуктивності підприємства в контексті процесної, ресурсної та функціональної складових [10, с. 223]. Однак, цей підхід має опосередкований характер та відображає ретроспективні результати управлінської праці. Для оцінювання поточного рівня компетенцій менеджерів у економічній літературі запропонований наступний інструментарій:

- аналіз точних даних – передбачає використання таких показників як освіта і кваліфікація, досвід роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій і т. д.;
- інтерв'ю поведінкових прикладів – передбачає вирішення критичної ситуації, що виникла на робочому місці, на підставі чого формується модель компетенцій працівника;
- «Центри оцінювання» – діагностика реакцій працівника на запропоновані реальні ситуації, відповідні специфіці його діяльності;
- аналіз біографічних даних – складання прогнозу життєвої стратегії на основі аналізу біографії;
- рейтинги – оцінювання працівників начальниками, підлеглими, клієнтами, зовнішніми експертами;
- тести – реактивні, спрямовані на вибір однієї відповіді з можливих; проактивні, спрямовані на дію в конкретній виробничій ситуації [25].

Цілком очевидно, що в процесі розробки та реалізації стратегії компанії має бути взаємоув'язаним усе: не тільки аналіз альтернатив та розподілу ресурсів, система контролю та оцінювання результатів, а і принципи стимулювання менеджерів. Оцінка рівня компетенцій також дозволяє ідентифікувати проблемні зони і підібрати найбільш адекватні

методи мотивації, за рахунок яких можливо скоротити розрив між фактичними компетенціями та «ідеальними». На рис. 4.5 представлений алгоритм оцінювання компетенцій управлінського персоналу та діагностики його мотиваційного профілю.

Підставою для формування переліку необхідних компетенцій є ідентифікація їх пріоритетних напрямів розвитку. Систематично реалізована і комплексна оцінка компетенцій працівника дозволяє відповісти на питання про те, чи підходить він підприємству і чи має перспективи для свого професійного розвитку і зростання? У разі позитивної відповіді необхідним є формування інформаційного базису щодо ефективності використання тих чи інших методів мотивації. Наступний етап передбачає діагностику мотиваційної чутливості і задоволеності мотивів, на підставі чого вибираються інструменти стимулювання.

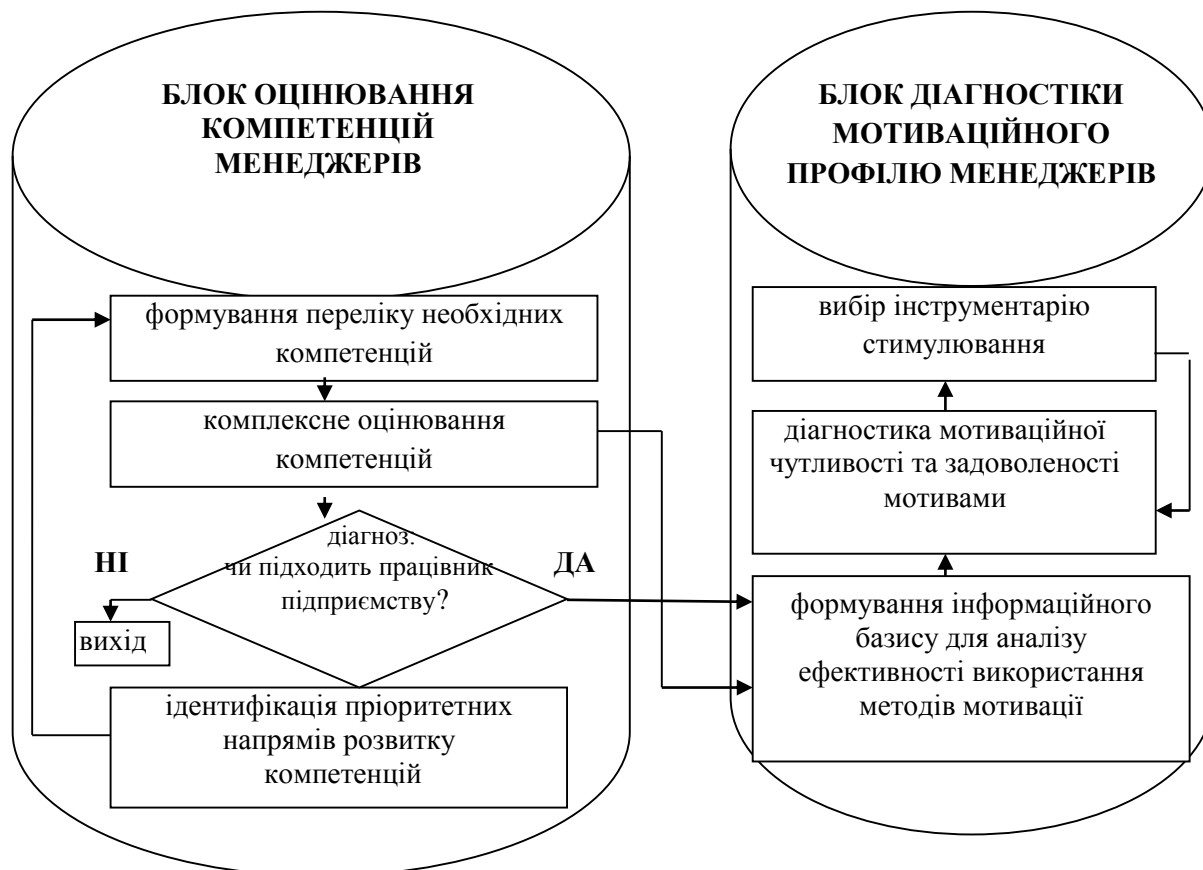


Рис. 4.5. Алгоритм формування мотиваційного профілю на основі матриць компетенцій

Найбільш раціональний вектор стимулювання визначається після ранжування результатів мотиваційного профілю за формулою:

$$Rm = \alpha M \times (10 - M), \quad (4.6)$$

де Rm – ранг мотиву працівника (діапазон [1, 10], 10 – максимальна пріоритетність задоволеності мотиву для компанії); αM – мотиваційна чутливість працівника до мотиваційних факторів (діапазон [1, 10], 1 – максимальна значущість мотиву для працівника); M – ступінь задоволеності працівника (діапазон [0,1; 1], 100% - максимальна задоволеність).

На підставі цього, володіючи інформацією про ступінь задоволеності і значимість мотиваційних чинників для працівника, можна визначити пріоритетні напрями його стимулювання. Реалізація запропонованого алгоритму сприятиме активізації творчої активності працівників, стимулювання їх професійного розвитку, генерації раціоналізаторських та інноваційних пропозицій.

Здатності розглядаються як особливої властивості організаційні ресурси, на основі яких підприємство краще від конкурентів використовує класичні фактори виробництва, і таким чином, забезпечує формування конкурентних переваг. Здатність ми розуміємо як динамічну властивість суб'єкта управління, яка розвивається, поглиблюється, диференціюється в ході практичної діяльності. Здатність є більш широким поняттям, ніж здібність, оскільки поєднує природні здібності (обдарування, талант) з можливостями та вміннями особистості. Дж. Барней [18], акцентуючи увагу на пріоритетному значенні організаційних здатностей, виокремлює наступні їх особливості: цінність, рідкість, неможливість точної імітації. Таким чином, на відміну від значної частини ресурсів, здатності неможливо придбати чи залучити ззовні, це результат складних зв'язків навичок та акумульованих знань у певній системі бізнес-процесів [19].

В дослідження Д. Тіса визначено, що базовими одиницями аналізу здатностей підприємства є його процеси, позиції по унікальним активам і траєкторії розвитку. Основними процесами, що потребують аналізу з метою виявлення динамічних здатностей є організаційні та управлінські процеси координації/ інтеграції (статична концепція); процеси навчання (динамічна концепція) і ре конфігурації (трансформаційна концепція) [15, с. 134-135]. Однак, при систематизації класів факторів, поза увагою Д. Тіса залишається формування переліку ключових індикаторів їх оцінювання.

Найбільш комплексний сучасний інструментарій оцінювання здатностей групує спектр показників у три блоки. Перший блок складається з показників, що характеризують економічний потенціал підприємства та базуються на стратегічній ефективності організації. Другий блок включає показники, що дозволяють оцінити ринкові позиції підприємства, характеризують успішність реконфігурації його активів залежно від змін зовнішнього середовища та, відповідно, відображають траєкторію розвитку підприємства. Показники третього блоку дозволяють оцінити управлінський, тобто оцінити організаційний потенціал підприємства [11, с. 132].

Варто відзначити, що організаційні здатності мають більш складну природу, оскільки в ієрархічній послідовності розвитку концепцій вони є новою та вищою формою прояву взаємозв'язку ресурсів у бізнесі. Саме наявні у підприємства організаційні здатності та ключові компетенції, з одного боку, створюють передумови для оптимізації виробничих можливостей підприємства у відповідності зі змінами ринкової кон'юнктури, з іншого, - генерують можливості щодо зростання продуктивності підприємства. Ресурси є джерелом здатностей підприємства, а останні є основою його конкурентних переваг. Таким чином, здатності розглядаються, як «економічна похідна» ресурсів, що створюється всередині підприємства.

Архітектура факторів продуктивності управлінського персоналу симбіотично поєднує внутрішній та зовнішній контур особистості. При цьому, як зазначалося вище, внутрішній контур сформований гностичними здібностями, компетенціями та організаційними здатностями менеджерів. Однак, орієнтація виключно на індивідуальну активність управлінця обмежує рамки аналізу суб'єктно-об'єктними відносинами. Відповідно, динамічна мобілізація професійних компетенцій повинна відбуватися у координатах спільної діяльності, ключовими особливостями якої є:

- комплексна цілісність економічної системи в цілому та управлінської системи, зокрема;
- конкретно-структурна предметність управління;
- цільова спрямованість, єдність, узгодженість і наступність управлінської діяльності;
- регламентування управлінських функцій з урахуванням часових параметрів.

Характерні ознаки сучасного етапу розвитку бізнесу нової формації позначаються на тому, що набуті знання, вміння та досвід вже не можуть перебувати у власності одного суб'єкту, а розподілені між іншими учасниками взаємодії. Результатом спільної діяльності

є розвиток стратегічних компетенцій більш високого порядку та більш високого рівня цінності, акумулювання і використання яких забезпечує високу результативність функціонування підприємства у довгостроковому періоді. Обмін досвідом, ідеями, почуттями, матеріальними носіями результатів діяльності відбувається саме в рамках партнерської взаємодії. Партнерство в управлінських суб'єктних взаєминах є індикатором рівня особистісного й професійного розвитку та засобом реалізації соціально-комунікативної активності, яка генерується потребами спільної діяльності і включає обмін інформацією, виробленням єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини та здатністю до партнерства [1].

Ділова контактність є ключовою умовою для розвитку здатності суб'єкта до партнерської взаємодії, що акумулює в собі комунікативні, перцептивні, інтелектуальні та моральні якості особистості як управлінця. Взаємодія між суб'єктами управлінської діяльності є безперервним діалогом, що реалізується через спостереження, аналіз, розуміння намірів та перспектив подальшої взаємодії. Ідея продуктивної взаємодії пов'язується з феноменом групової згуртованості (В.С. Агеев, О.І. Донцов, О.Г. Ковальов, Я.Л. Коломінський, Р.С. Немов, А.В. Петровський). Найбільш комплексно принцип згуртованості відображено в «теорії діяльнісного опосередкування міжособистісних стосунків у групі» (А.В. Петровський), в якій виокремлюються рівні міжособистісних взаємин: безпосередні, емоційні контакти; «ціннісно-орієнтаційна єдність», «колективістське самовизначення», що виражається не лише як єдність ціннісних орієнтацій, але і втілення їх в реалізації практичних дій членів групи.

Інший напрям базується на механізмах продуктивної взаємодії управлінського персоналу, що є системоутворюючим ядром теорії розвитку інтелекту Ж. Піаже і Л.С. Виготського. В основі концепції Ж. Піаже лежить ідея про те, що в процесі соціальної взаємодії між індивідами виникає гностичний конфлікт, що призводить до когнітивного дисонансу, дефіциту необхідної інформації, що стимулює роботу пізнавальних психічних процесів, з метою знаття «напруги», «збору інформації» та здатності бачити перспективу у взаємодії чи співпраці.

Важливим аспектом у набутті здатності до ділової контактності є розвиток комунікативної компетентності як сукупності спеціальних комунікативних, перцептивних та інтерактивних знань, які дають змогу індивіду орієнтуватися в ситуаціях спільної діяльності, міжособистісних відносинах та взаємодії і допомагають приймати правильні рішення та досягати цілей. Партнерство передбачає прагнення до взаємодії з іншим, але водночас виключає повну залежність від нього, що, з одного боку, визначає тяжіння до партнера, з іншого – прагнення до самостійності, незалежності. Установка на досягнення успіху, будучи одним з провідних принципів партнерства, корелює з актуальною потребою у визнанні й досягненнях.

Продуктивність управлінської праці необхідно розглядати не лише з позицій внутрішньофірмового партнерства, а й між фірмового. Як зазначає І. Іл'язов успішна практика розвитку підприємств залежить не стільки від конкурентного протистояння, а й здебільшого від протекціоністського кооперування [6, с. 8]. У цьому контексті заслуговують на увагу дослідження реляційного простору О.М. Гребешкової, яка визначає його як простір, утворений мережею двосторонніх відносин між підприємством та іншими господарюючими та/або владними суб'єктами з метою утворення «зони безпеки» діяльності внаслідок колективної дії партнерів [7, с. 233-234]. Головною ознакою реляційного простору є підвищений (порівняно з іншими сферами та напрямками діяльності) рівень «комфортності» для підприємства внаслідок відсутності у діях прямого зіткнення інтересів між його суб'єктами. У межах свого реляційного простору підприємство переслідує дві основні цілі – досягнення цілей розвитку та зменшення гостроти конкурентного напруження шляхом

дотримання принципів партнерської взаємодії. Конкретизація інших цільових настанов відбувається для кожного підприємства ситуативно.

О.М. Гребешкова визначає, що процеси формування реляційного простору підприємства (особливо в практиці вітчизняного бізнесу) слід визнати слабо структурованими. Відповідно, спостерігається високий ступінь індивідуалізації тих висновків і відповідних рішень з боку осіб, що беруть участь у подібних процесах [7, с. 236]. При цьому автор виокремлює чотири типи реляційної поведінки: 1) планувально-позиційна (досягнення кращої ринкової позиції); 2) планувально-компетентнісна (акумулявання унікальних ресурсів та компетенцій); 3) емерджентно-позиційна (використання задля набуття/утримання конкурентних переваг інструментів і технологій «тіньової» економіки, спрямування зусиль на використанні потенціалу лобіювання власних інтересів в органах влади); 4) емерджентно-компетентнісна (формування організаційної культури, впровадження новітніх форм і моделей організації бізнесу: мережеві структури, ІТ-технології тощо).

Продуктивність спільної управлінської діяльності у значному ступені визначається соціально-психологічним феноменом організації, що характеризується професійними і особистісними контактами, адекватним розумінням та сприйняттям організаційних норм і цінностей, забезпеченням корпоративної підтримки індивідуальної професійної діяльності. Основний напрям сучасних наукових спрямувань, пов'язаний з пошуком резервів активізації персоналу, що досягається шляхом подолання різноманітних бар'єрів як функціональної, так і комунікативної діяльності особистості чи колективу [16, с. 148].

Специфічним соціально-психологічним проявом сучасного стратегічного менеджменту, особливо в контексті реляційних процесів за умов системної економічно-політичної кризи, дослідники визнають високий ступінь впливу чиннику довіри. За яскравим виразом Г. Клейнера, довіра є свого роду «повітрям» економіки [9, с. 19]. Реляційна поведінка підприємства тільки тоді ефективна, коли між всіма партнерами встановлюються довірчі, відкриті відносини, що забезпечує їх довго тривалість та результативність. Отже, логічно припустити, що якість та час реалізації проектів формування стратегічних партнерств більшою мірою зумовлені когнітивними характеристиками учасників цих процесів.

З огляду на це, авторський підхід до соціально-психологічного поля організації передбачає його інтерпретацію крізь призму процесів формування адекватних когніцій та каузальної атрибуції. Змістовне наповнення останньої полягає у здатності суб'єкта управління сприймати і оцінювати діяльність інших людей на підставі ідентифікації причин і мотивів їх поведінки. Ця здатність ґрунтується на безпосередньому спостереженні, аналізі результатів діяльності та системної інтерпретації поведінки суб'єктів управління. В результаті такого сприйняття, виникає ціла система способів атрибуції, заснована на причинах приписування мотивів поведінки. При цьому під ступенем соціальної бажаності або небажаності розуміються рамки поведінки, обмежені відповідними соціально-економічними нормами. Саме ідентифікація типу каузальної обумовленості на підставі досвіду спільної управлінської діяльності, дозволяє зробити прогностичні висновки стосовно її продуктивності. Каталізаторами продуктивності при цьому виступають варіативність та свобода вибору управлінських рішень; активність персоналу; отримання позитивного зворотного зв'язку, адекватного результатам діяльності. Критеріальними параметрами процесів каузальної атрибуції є зовнішній та внутрішній локус контролю; стабільність/нестабільність компетенцій; співвідношення раціонального та іраціонального; адекватного та неадекватного.

При цьому когніція як процес пізнання розуміється нами як відображення свідомістю суб'єкта управління часово-просторових параметрів функціонування організації і формування планово-програмних заходів на підставі усвідомлення цієї інформації. Вона

охоплює всі процеси, в ході яких сенсорні дані трансформуються і перетворюються у вигляді ментальних репрезентацій різного типу (категорії, образи тощо), щоб у потрібний час бути активізованими відповідно до потреб діяльності. Відтак когніція асоціюється з процесами набуття, використання, зберігання, передачі та утворення нових знань. Крім процесного, їй притаманний структурний характер, орієнтований на відображення структури зовнішнього середовища у зв'язку з потребами соціально-економічної системи.

Системний контур детермінант продуктивності управлінського персоналу представлений на рис. 4.6, його основними елементами виступає внутрішньоособистісний, міжособистісний контури та реляційний простір підприємства. Органічний розвиток цих елементів дозволяє досягти високої результативності управління на діагностично-пізнавальному, функціонально-творчому та організаційно-комунікаційному етапах.

Ідентифікація ключових детермінант продуктивності управлінського персоналу ґрунтується на дуалістичному підході як особистості та суб'єкта управління. Останнє змістовно є більш повним, оскільки інтегрує особливості людини як індивідуума, так і особистості, та визначає її здатність до високого рівня продуктивної діяльності.

Соціально-психологічне поле організації або сприяє, або гальмує розвиток працівника, хоча в цілому його профіль детермінований не лише соціально-психологічними умовами, а й характером взаємодії спільної діяльності. При цьому розвиток компетенцій та організаційних здатностей відбувається за принципами гетерохроності, нерівномірності та достатності.

Проведений аналіз дозволяє констатувати, що гуманізація ресурсного базису продуктивності суб'єктів господарювання визначає пріоритетність компетенцій та організаційних здатностей у забезпеченні позитивного вектору розвитку підприємств. Базовою передумовою творчо-креативного самовираження при виконанні формальних обов'язків є гностичні здібності людини, що диференційовані автором за двома блоками: перцептивний та рефлексивний.

Об'єктивна необхідність проактивного характеру управлінської діяльності визначає доцільність розширення спектру компетенцій персоналу антиципаційними компетенціями, які відображають можливості суб'єкта управління передбачити зміни середовища функціонування організації, прогностичні результати управлінських рішень до початку моменту їх реалізації; уявлення щодо способів вирішення певної проблеми до моменту її настання; здатність підготуватися до можливих змін. Гетерохроність розвитку професійних компетенцій продукує різні результати управлінської діяльності та вимагає диференційованого підходу до формування мотиваційного профілю кожного працівника на основі матриць компетенцій.

Результативність спільної управлінської діяльності у значній мірі визначається соціально-психологічним полем суб'єкта господарювання, який у авторському розумінні інтерпретується крізь призму процесів формування адекватних когніцій та каузальної атрибуції. Міждисциплінарний зріз досліджуваної проблематики доводить пріоритетність дуалістичного підходу до ідентифікації ключових детермінант продуктивності: особистісних характеристик, з однієї сторони, та функціонально-професійних, з іншої.

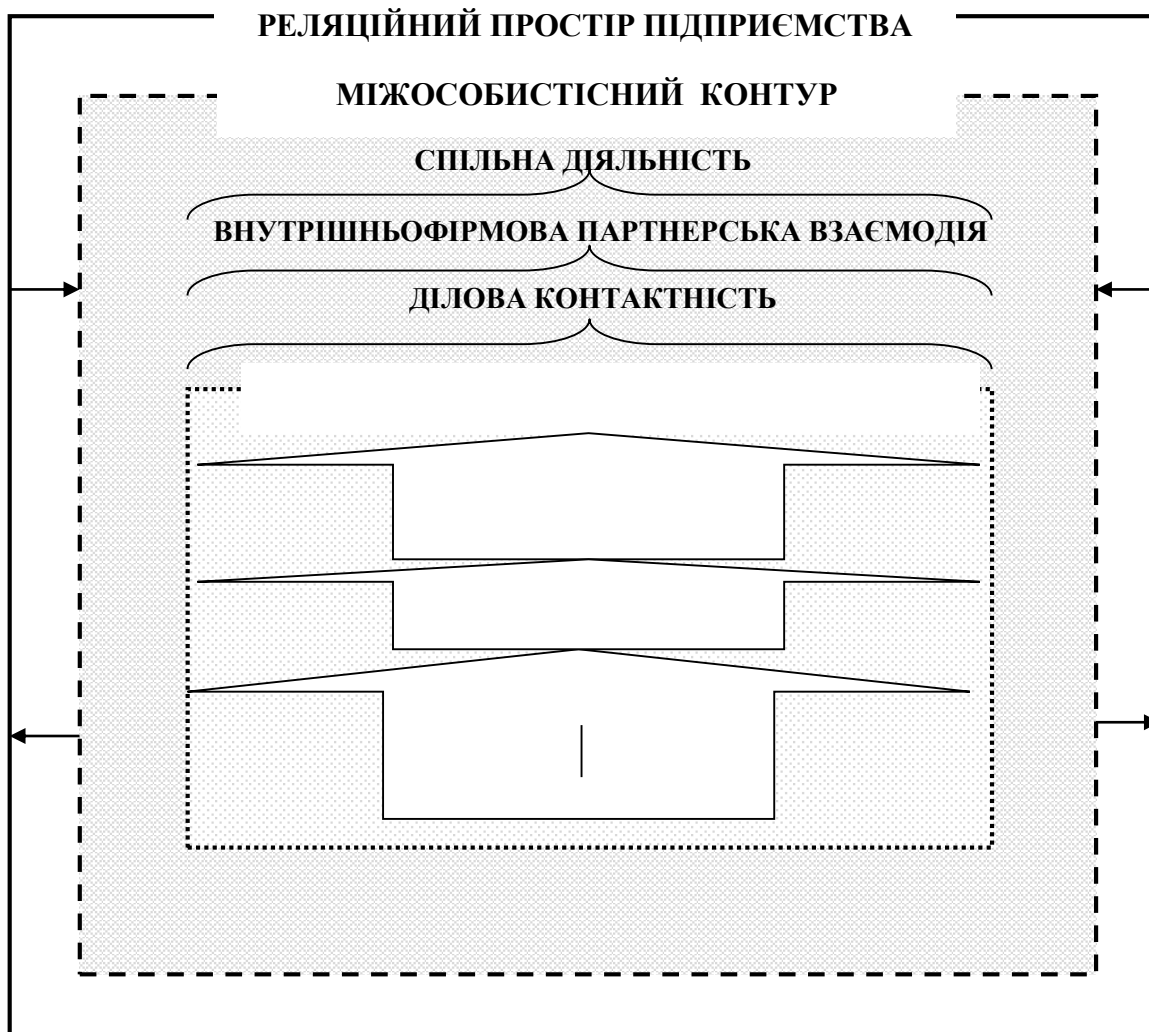


Рис. 4.6. Системний контур детермінант продуктивності управлінського персоналу підприємства [Розроблено автором]

Література

1. Аминов И.И. Психология делового общения/ И.И. Аминов. – М.: Омега-Л. – 2006. – 304 с.
2. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология професійної комунікації: [монографія] / Л.Е. Орбан-Лембрик. – Чернівці: Книги-XXI, 2009. – 528 с.
3. Арефьев А.О. Управление компетенцией и ротация человеческих ресурсов проектно-ориентированного предприятия [Электронный ресурс] / А.О. Арефьев, А.Д. Баженов — Режим доступа:[http://www.iteam.ru/ ublications/project/section_39/article_2499/](http://www.iteam.ru/ublications/project/section_39/article_2499/)
4. Батраченко І. Г. Концептуалізація феномена антиципації У психології / І. Г. Батраченко, Н. О. Полякова, А. А. Плошинська // Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Педагогіка і психологія. – 2011. – Т. 19, вип. 17. – С. 24-30.
5. Вартанова О.В. Компетенція персоналу: теоретичне визначення та складові / О.В. Вартанова, Є.П. Скляр // Актуальні питання теорії і практики менеджменту: матеріали першої всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених, 17-19 берез. 2010 р. — Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2010. — С. 274-276.
6. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: [уч. пос.] / Питер Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.
7. Ильязов И.К. Организационные формы и экономические отношения современных бизнес-объединений. Автореферат дис. соискание ученой степени к.э.н. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 2008. – 17 с.

8. Інновації: проблеми науки і практики: [монографія] / за ред. В.С. Пономаренко, О.М.Кизима, О.М. Ястремської.– Х.: ФОП Павленко О.Г., ВД «ІНЖЕК», 2010. — С.222–241.
9. Клецова К.В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці / К.В. Клецова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2010. – №1 (143). Ч. I. – С. 144 -151.
10. Клейнер Г. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления / Г. Клейнер. // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 1. – С. 15-22.
11. Криворучкіна О.В. Ресурсно-процесний підхід до оцінювання продуктивності підприємства / О.В. Криворучкіна, Є.В. Васильцов // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. праць. – 2013. - № 32. – С. 217-224.
12. Малярчук О. Г. Оцінка рівня розвиненості динамічних здатностей підприємств: методичні засади та практична апробація / О. Г. Малярчук // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 32. – С.131-139.
13. Петрова І. Л. Інтеграційна роль компетенцій у стратегічному управлінні людськими ресурсами / І. Л. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2008. – №8. – С. 26-28.
14. Смирнов Є.В. Гуманізація сутності ресурсів підприємства в економічній теорії / Є.В. Смирнов // Економічний часопис – XXI. Науковий журнал. – 2012. – № 11-12 (2). – С.32-36.
15. Смирнов Є.В. Ресурсне забезпечення капіталізації підприємства / Є.В. Смирнов // Стратегія розвитку України. Науковий журнал. – 2013. - № 1. – с. 213 – 217.
16. Тис Д.Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление/Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия8. Менедж-мент. —2003. — Выпуск4 (№ 32). — С. 133—185.
17. Шакірі М.К. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі / М. К. Шакірі // Наукові праці МАУП. Сер. : Економічні науки. Психологічні науки . - 2013. - Вип. 2. - С. 145-150.
18. Швець І. Компетентність управлінського персоналу: формування, розвиток та ефективність використання / І. Швець, С. Позднякова // Україна: аспекти праці. – 2011. - № 1. – С. 31-37.
19. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. Barney // Journal of Management: [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://bus8020kelly.alliant.wikispaces.net/file/view/Firm+Resources+and+Sustained+Competitive+Advantage.pdf>
20. Barney J. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view / J. Barney // Journal of Management.- 2001. - № 27. - P. 643-650.
21. Caplan Edwin H. Human resource accounting: past, present and future / Edwin H. Caplan, Stephen Landekich. - National Association of Accountants, 1974 - 156 p.
22. Cascio Wayne F. Costing human resources: the financial impact of behavior in organizations / Wayne F. Cascio. - PWS-Kent Pub. Co., 1991. – 322 p.
23. Cascio Wayne F. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives / Wayne F. Cascio, John W. Boudreau. - FT Press, 2008. – 324 p.
24. Flamholtz E. Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods and Applications / E. Flamholtz. - Kluwer Academic Publishers. Boston, Dordrecht, London. - 1999. – 390 p.
25. Homeland G. Strategic Intent / Homeland G., Prahalad C.K. // Harvard Business Review. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://mgt-edu.ru/14-21.php>
26. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence / D.C. McClelland // American Psychologist. — 1973. — №28. — pp. 1-14.
27. Noe Raymond A. Human resource management: gaining a competitive advantage / Raymond A. Noe. -Irwin/McGraw-Hill, 2000. – 637 p.
28. Solow R. Contribution to the Theory of Economic Growth / R. Solow // The Quarterly Journal of Economics. - Vol. 70. - No. 1. (Feb., 1956), - pp. 65-94.

Современные основы оценки персонала в организациях

Возрастание роли интеллектуального капитала, как решающего фактора экономического благополучия фирмы, вносит существенные коррективы в постановку и решение задач управления для каждого субъекта социально-экономической системы. В настоящее время успешная деятельность фирмы определяется профессиональными компетенциями сотрудников, формирование которых базируется на эффективной системе оценки персонала на протяжении всех этапов процесса управления персоналом.

Несмотря на неоспоримую важность оценки персонала, наблюдается или ее игнорирование, или неэффективное использование в современной практике хозяйствующих субъектов.

В первую очередь, это связано с проблемами неясности некоторых теоретических аспектов оценки персонала, разночтений в терминологии и несовершенства методической базы для ее проведения, разногласиями во взглядах и мнениях экспертов в процессе оценки тех или иных качеств. Поэтому перед организациями стоят задачи разработки качественного инструментария и новых технологий, применяемых при оценке персонала.

Необходимость изучения оценки персонала очевидна. Во-первых, оценка предоставляет информацию, с помощью которой можно принимать решения, касающиеся системы мотивации персонала. Во-вторых, позволяет выявить сильные и слабые стороны сотрудника, разработать план корректировки его поведения. В-третьих, оценка персонала позволяет разработать и внедрить интегрированную систему обучения и консультирование персонала. В-четвертых, комплексная оценка персонала приводит к повышению производительности труда, росту «степени зрелости коллектива» и улучшению эмоционального климата в компании.

В связи с необходимостью особого учета социально-психологических факторов, влияющих на эффективность работы персонала в организациях, системным характером задач оценки, требования к научному и технологическому обеспечению процесса оценки качества персонала значительно возрастают.

Именно комплексная система оценки персонала должна успешно преодолевать имеющиеся сегодня проблемы, в том числе: несоответствие предлагаемых работникам требований, субъективизм руководителей в оценке деятельности сотрудников; формализм в проведении оценки персонала и неэффективное использование информации, получаемой в ходе оценки персонала, а также недостаточную интегрированность оценочных процедур в систему управления организацией.

Основой построения эффективной системы управления является информация о совокупном трудовом потенциале организации, о потребности в персонале необходимой квалификации, об уровне профессиональных качеств каждого работника и др. Полноту такой информации можно получить только с помощью проведения комплексной оценки персонала. Результаты оценки, при определенной систематизации, позволяют принимать обоснованные управленческие решения и является основой для разработки кадровых мероприятий.

В современной экономической мысли оценка персонала и методы ее проведения, как правило, рассматриваются фрагментарно, при изучении конкретных ситуаций и вопросов. При этом среди ученых наблюдается неоднозначное видение основных терминов и понятий, которые непосредственно относятся к оценке персонала, таких как: оценка персонала, критерии оценки. Например, ряд ученых рассматривает оценку как процесс, некоторые – как результат, а другие – как функцию управления человеческими ресурсами. Таким образом, существуют различные, порой противоположные, подходы к изучению оценки персонала и методик ее проведения, не создан комплексный целостный подход.

В условиях рынка, где конкурентная борьба неизбежна, необходимо теоретико-методологическое обоснование эффективного функционирования качественной системы оценки персонала в организации, принципов ее совершенствования и внедрения, с учетом показателей национальной экономики.

Основной целью проведения оценки персонала на предприятии является наиболее рациональное использование потенциальных возможностей работников, путем повышения эффективности их труда и ответственности за выполнение возложением на них функций, дальнейшему улучшению подбора и развития кадров и повышения их деловой квалификации, а также справедливого стимулирования их к работе.

В XXI веке информационный взрыв, процесс глобализации, стремительный технологический прогресс в параллели с условиями неопределенности и риска предъявили новые требования к менеджменту, организациям и сотрудникам.

Без применения общественного труда, сами рыночные отношения, оказываются фактически невозможными, поскольку труд как «первое основное условие всей человеческой жизни» лежит в основе всей производственной деятельности, в том числе и в условиях рыночной экономики. Важно подчеркнуть, что сам труд представляет собой целенаправленную деятельность человека, реализующего свои физические и умственные способности для получения определенных материальных или духовных благ, именуемых на производстве продуктом труда, продуктом производства. Указанная деятельность в процессе общественного производства реализуется посредством применения рабочей силы, которая в условиях рыночной экономики может рассматриваться как специфический товар, предлагаемый продавцом, собственником рабочей силы покупателю – лицу, которому рабочая сила необходима [10, с.7].

Важное значение для функционирования новой экономической системы имеет формирование рынка труда. По мере его становления преобразуются способ и характер воспроизводства рабочей силы, характер собственности и принципы социальной обеспеченности в обществе [8, с.25].

Рынок труда – общественный механизм (совокупность институтов), обслуживающий движение трудовых ресурсов и воспроизводство рабочей силы. Это специфический рынок, поскольку его объектом является способность человека к труду, рабочая сила, неотъемлемая от его носителя – человека. Поэтому на функционирование данного рынка наряду с экономическими факторами воздействует целая совокупность неэкономических обстоятельств. Среди них: социальные, психологические, религиозные, национальные, культурные факторы и причины, влияющие на поведение людей [11, с.309].

Таким образом, в условиях функционирования данного рынка «на каждом этапе развития производительных сил и производственных отношений перед обществом объективно встают новые и все более сложные задачи формирования, распределения и использования трудовых ресурсов» [8, с.123].

Понятие и сущность трудового потенциала – предмет многочисленных дискуссий. Инновационный характер производства, его высокая наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили сегодня требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Какие бы технические возможности не открывались перед предприятием, оно не начнет работать эффективно без соответствующего человеческого ресурса [13, с.30].

Под «человеческими ресурсами» мы понимаем уровень образования и квалификации, информированность и мобильность, предпринимательский потенциал и ментальность человека [11, с.58].

Предприятие – не только кибернетическая, организационная, техническая, информационная, но и экономическая и социальная система, в которой важнейшим элементом является человек – живой, творчески активный, со своими достоинствами и

недостатками [3, с.352]. Грамотная система обучения и развития персонала - это одно из направлений перспективного развития самой организации, ее роста и выхода на новые рыночные позиции.

Качественная политика управления персоналом – это политика единой интегрированной компании, имеющей сильную и устойчивую корпоративную культуру и стройную систему корпоративных ценностей. Приверженность корпоративным ценностям лежит в основе всех действий и решений, задает вектор движения, позволяющий сохранить единство и целостность в условиях меняющейся внешней ситуации [25, с.70].

Политика управления персоналом призвана способствовать формализации методов и процедур отбора кадров, разработке научных подходов к определению потребностей в кадрах и оценки их деловых качеств, выдвижение молодых и перспективных работников.

В задачу управления также входит предоставление предприятию и каждому его работнику возможности расти и развиваться. Непрерывные подготовки и переподготовки должны войти в «плоть и кровь» любой организации на всех уровнях.

Д.М. Пармакли и Д.С. Стайков считают, что особый упор необходимо делать на вовлеченность человека в организацию. Максимальную отдачу от использования человеческих ресурсов можно получить лишь при внутрифирменной политике, нацеленной на раскрытие творческих возможностей и энергии работников [13, с.121].

Данная политика, в первую очередь, предполагает достижение некоторых стратегических целей, способствующих дальнейшему развитию ключевых конкурентных преимуществ, среди которых:

- стабильность и ориентация на долгосрочное развитие;
- активное развитие работы на международном рынке;
- профессионализм и ответственность работников.

В расширенном аспекте кадровая политика включает в себя систему правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствии со стратегией фирмы; набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации [12, с.56].

Исходя из вышеизложенного, с учетом понимания кадровой политики во всех ее аспектах, следует подчеркнуть, что все мероприятия по работе с персоналом (планирование кадров, отбор и найм персонала, возмещение и вознаграждение затрат труда, развитие персонала и т.д.) являются составляющими кадровой политики на предприятии. Данные мероприятия представляют собой основные элементы управления персоналом.

Можно полностью согласиться с мнением российских исследователей Одеговым Ю.Г и Карташевой Л.В.: «Оценка работников без преувеличения является стержнем всей кадровой работы. Без оценки личных качеств и способностей работников нельзя правильно отобрать наиболее подходящих кандидатов для работы в компании, определить потребности в их обучении, перспективы развития карьеры, установить справедливый уровень оплаты» [7, с. 240].

Однако, следует учесть, чтобы оценка и нормативы труда в полной мере выполняли свои функции, при установлении данных норм в первую очередь должны учитываться такие организационно-технические условия, которые обеспечивают эффективное использование техники, технологии и рабочего времени [9, 156]

Совершенствование практики подбора и расстановки кадров, стимулирования их труда, продвижения работников, повышения их квалификации связано с объективной, построенной на научной основе деловой оценкой работников.

Понятие «оценка персонала» производно от существующего оценивания в любой деятельности человека. В свою очередь, категория «оценка» – это соотнесение, сопоставление имеющегося объекта с определенным, как правило, на основе исследований и разработок, образцом или нормой.

Содержание категории «оценка» заключается в процессе сопоставления, сравнения рассматриваемого объекта с чем-либо. Хотя можно встретить и другую интерпретацию категории оценка. Таким образом, под оценкой иногда понимают результат явления или действия с сопоставимым имеющимся у оценивающего представлении о том, какой должен быть этот результат.

Разные подходы к толкованию категории «оценка» дают нам возможность считать, что оценка является как теоретической, так и практической категорией. С позиции познания оценка является процессом мышления и изучения окружающего. А с практической – она является результатом процесса изучения, так как в практике важен именно продукт мышления. Так мы можем сделать выводы о том, что процесс и его результат невозможны друг без друга, так как процесс предполагает результат.

Выявив тот факт, что оценка имеет как теоретическое, так и практическое значение, автором было сформулировано следующее уточненное понятие категории «оценка», в котором были совмещены обе выше представленные трактовки. Оценка – есть изучение объектов, явлений, и сравнение результатов с определенными нормами и образцами.

Из уточненного определения можно увидеть, что оценка:

- выражается в отношении к изучаемому объекту или явлению;
- есть процесс изучения, заключающаяся в сопоставлении объекта или явления с чем-либо, в итоге которого достигается результат;
- основывается на определенных ценностях, так как изучение любого явления, как правило, строится исходя из его ценности, значимости;
- всегда предполагает базу, т.е. нормы, образцы, с которыми и происходит сопоставление изучаемого явления или объекта.

Как было отмечено ранее, понятие «оценка персонала» является производным от категории «оценка». Поэтому выявленное определение и отличительные характеристики категории «оценка» должны найти свое отражение в частности и в понятии «оценка персонала».

Рассматривая литературные источники изучающие управление персоналом и оценку работников, можно отметить, что единое определение категории «оценка персонала» отсутствует. Изучив имеющиеся сегодня трактовки оценки персонала, их можно рассматривать с позиции нескольких подходов. Стало классической методикой все имеющиеся трактовки оценки персонала рассматривать со стороны трех основных подходов:

- процессуальный подход, где оценка определяется непосредственно как процесс;
- содержательный подход, в котором оценка рассматривается как результат;
- функциональный подход, определяющий оценку как функцию управления персоналом.

В рамках процессуального подхода оценка персонала предстает в виде последовательных оценочных процедур. По мнению Маслова Е.В. основное внимание уделяется: описанию функций; определению требований; оценке по факторам (конкретного исполнителя); сопоставлению со стандартом; оценке уровня сотрудника; доведению результатов оценки до подчиненного [6, с.312].

Более развернуто, этапы оценки персонала в организации были представлены, в своих трудах, А.Вучкович, в виде схемы (рис. 4.7). Согласно рисунку первоначальным этапом в процедуре оценки встает принятие решения о проведении оценки сотрудников, далее представлен этап по созданию группы, которая будет разрабатывать и презентовать систему оценки. Автор считает, что в данном звене не достаёт очень важного промежуточного этапа такого, как выбор методики и методов проведения оценки работников. После презентации разработанной системы оценки менеджменту высшего звена предлагается этапы доработки и корректировки системы оценки, далее доведение информации об оценке и учет

возможных замечаний среднего звена. Следующими этапами предлагается обучение сотрудников, проведение непосредственно оценки и анализ результатов ее проведения. Заключительным звеном является доведение информации о результатах оценки до сотрудника. Здесь автор также считает, что не хватает такого важного этапа, как принятие мер в отношении оцениваемого работника согласно полученным результатам и именно этот этап должен замыкать алгоритм процесса оценки. Таким образом в данном процессе появиться момент мотивации, что является очень важным аспектом в любой сфере кадровой политики в целом.



Рис. 4.7. Этапы оценки персонала в компании [1]

Часто в литературе встречается определение оценки работников, приближенное к следующему: оценка персонала представляет собой процесс выявления соответствия сотрудников требованиям занимаемой должности.

К процессуальному подходу можно отнести и определение, в котором, оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям [14, с. 322].

Алик Быркэ, говоря об оценке непосредственно должностей, считает, что «оценка должностей представляет собой систематическую деятельность, связанную со сравнением между должностями для постоянного их анализа необходимого для дифференциации заработной платы работников организации» [17, с.106]. В свою очередь, деятельность по

оценке должностей состоит в определении ценностей или важности должностей в рамках организации без учёта производительности достигнутой лицами занимающими данные посты. Заметим, что в данном случае оценка рассматривается не сотрудника, а именно должности, занимаемой сотрудником.

Таким образом, оценка персонала представляет собой процедуру используемую для разработки иерархии не только должностей, но и заработных плат, анализ является предварительным этапом разработки заработных плат в соответствии с требованиями занимаемых должностей. Ликвидация всех жалоб, связанных с заработной платой, является невозможной, заслуга оценки персонала в том, что она позволяет установить относительную заработную плату, таким образом, чтобы жалоб было меньше, чем по сравнению с тем, если бы оценка не проводилась [17, с.107].

Рассматривая содержательный процесс к оценке персонала необходимо сделать акцент непосредственно на результате, а не на процессе осуществления оценки. В данном подходе оценка выступает конечным этапом, т.е. результатом оценочного процесса.

Содержательный подход акцентирует внимание не на процессе осуществления оценки, а на его результате. Изучив литературные источники, можно встретить определение оценки как суждения о развитости, степени подготовленности и соответствия, результатах деятельности работника.

По мнению Буравлевой Е.В. оценка кадров хорошо демонстрирует индивидуальные различия работников организации при выполнении своих должностных обязанностей, тем самым обеспечивает руководству необходимую информацию в области управления персоналом [19, с.49].

Рассмотрим оценку персонала с позиции ее понимания как результата, что предполагает содержательный подход к изучению оценки персонала. Здесь в качестве результата выступают различные свойства, качества и характеристики сотрудника. Как отмечалось ранее в содержательном подходе оценка – это результат изучения субъектом результатов труда, профессиональных и личностных качеств и других характеристик сотрудника.

Интерпретируем характеристику как описание характерных черт, отличительных качеств, поведения, достигнутых результатов и свойств сотрудника. В данном случае характеристика предстает в роли процедуры изучения информации о работнике, включающую в себя ряд вышеперечисленных функций: диагностики, учета, контроля и анализа. Именно здесь находит свое отражение взаимосвязь содержательного и процессуального, а также функционального подходов к изучению оценки персонала.

В функциональном подходе оценка предстает как функция управления персоналом в организации. Следует отметить, что оценка рассматривается в данном подходе в качестве ключевого элемента кадрового менеджмента.

В расширенном аспекте кадровый менеджмент включает в себя систему правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствии со стратегией фирмы; набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации [12, с.54].

Исходя из вышеизложенного, следует подчеркнуть, что все мероприятия по работе с персоналом являются составляющими кадровой политики на предприятии. Данные мероприятия представляют собой основные элементы управления персоналом.

В рамках функционального подхода оценка сопутствует наилучшему использованию человеческих ресурсов в организации, в тесной взаимосвязи с другими элементами кадровой политики. При этом оценка выполняет ключевую функцию и используется при осуществлении всех элементов управления персоналом.

Оценка персонала как функция соединяет систему оценки с другими системами – управлением персоналом и управлением предприятием. Оценка как функция стоит на пересечении межсистемных интересов (рис.4.8)

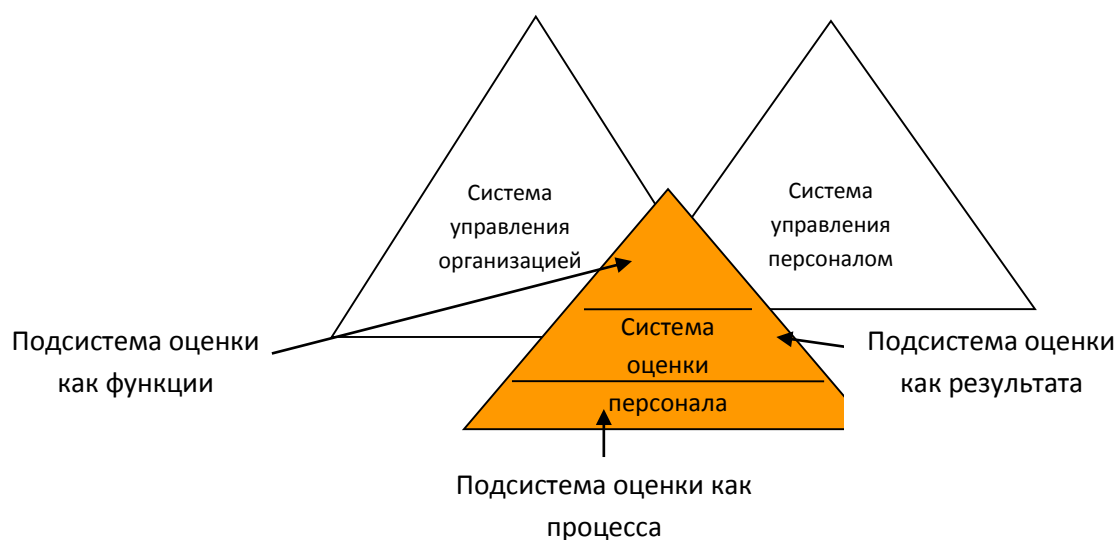


Рис. 4.8. Интегрирующая роль оценки персонала как функции [24]

Таким образом, система оценки персонала входит в состав более сложных систем и представляет собой набор подфункций: контрольной, структурной, координационной, аналитической, мотивационной, коммуникационной. В рамках контрольной подфункции оценка определяет соответствие разнообразных характеристик персонала установленным стандартам [24, с. 60].

Структурная – позволяет проводить изменения в организационной структуре предприятия. Координационная подфункция обеспечивает оперативное управление персоналом. Аналитическая – позволяет использовать информацию для анализа состояния системы управления персоналом. Мотивационная заключается в удовлетворении потребностей человека. Коммуникационная играет важную роль в установлении обратной связи между оценивающим и оцениваемым сотрудниками и взаимном обмене профессиональной информацией.

Предлагается рассматривать еще ряд подфункций, которые находятся в начальной стадии проявления. Корпоративная – при которой оценка персонала способна влиять на корпоративную культуру организации, так как способна регулировать выполнение ценностно-значимых правил поведения и стандартов деятельности. Подфункция развития человеческого капитала организации – позволяет выявлять причины недостаточного использования и резервы развития трудовых ресурсов в организации.

Мониторинг современной литературы, посвященной вопросам управления персоналом показал, что огромное внимание уделяется функциональным качествам оценки персонала на предприятии. С точки зрения Какониной В.И. и Ошурковой Н.А. оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив [21, с.11].

Пронин В.М. считает, что оценка – это вид кадровой работы, который дает возможность получить необходимую информацию о сотрудниках организации для разработки кадровых программ [22, с.10].

Рассмотрев все три подхода к оценке персонала, можно отметить, что все они тесно взаимосвязаны, а их комплексность и системность отражает многогранность категории «оценка персонала». Во всех определениях сущности оценки персонала прослеживается

объединение двух основополагающих, замеченных ранее в категории «оценка», аспектов (процесс и результат).

Рассматривая процесс оценки как процедуру, которая заключается в выявлении и установлении степени соответствия знаний и качеств сотрудника занимаемой должности, можно провести параллель между данным определением оценки персонала и общим понятием оценки. Далее выявим, что оно очень близко с понятием «оценивание». В свою очередь оценивание – есть процедура изучения объекта или явления, заключающегося в его характеристике, посредством его сравнения с нормой, образцом. Характеристика же самого оцениваемого явления в данном случае рассматривается как продукт процесса оценивания.

В более широком понятии процесс оценки можно представить в виде последовательных мероприятий (подготовительных, содержательных и результативных), направленных на выявлении впоследствии качественного конечного результата. Таким образом, в данном случае оценка выступает лишь одним из этапов процесса оценки, т.е. сводиться к процедуре.

Рассмотрев оценку персонала как процесса оценки в его широком понимании, мы можем отследить тесную взаимосвязь также с содержательным подходом, характеристики которого нами были рассмотрены ранее.

Из вышесказанного следует, что сегодня требуется более узкая трактовка некоторых понятий, а также, рассматривая их комплексно, необходимо выявить взаимосвязь между ними.

На взгляд автора определение процесса оценки можно разделить на:

- процесс оценки в широком понимании, в основе которого лежит комплекс последовательных мероприятий, направленных на получение оценки персонала;
- процесс оценки в узком понимании, который представляет собой процедуру изучения соответствия личности и результатов ее деятельности занимаемой должности.

Оценка же в данном случае, предстает как результат процесса оценивания, который проявляется в характеристике соответствия свойств, качеств и знаний личности требованиям занимаемой должности. На основе всего вышеизложенного, можно резюмировать, что оценку персонала необходимо рассматривать с позиции содержательной, процессуальной и функциональной системы.

Формирование теоретических понятий оценки персонала возможно только с позиций определенных подходов и концепций. Подход как совокупность приемов, способов в изучении чего-либо представляет собой более универсальную систему познания. Концепция – это «определенный способ понимания предмета, явления, процесса» и отражает в большей степени авторский взгляд на изучаемых объект [26].

В зависимости от подхода обуславливается характер методов изучения и разработки оценки персонала. Анализ литературы свидетельствует о недостаточности исследований методологических, общетеоретических научных подходов к формированию и развитию оценки персонала в организации. Между тем данное направление исследования важно для дальнейшего развития теории и практики оценки, так как на данный момент существует большое количество разработок по оценке персонала, которые требуют систематизации.

Зачастую исследования прикладного характера начинаются с решения процедурных задач: разработки методики, показателей оценки и методов. Однако первичным в данном процессе должно быть обоснование концепции оценки, основанной на базе определенного подхода. Для классификации подходов автором разработаны следующие принципы:

1. Принцип комплексности различных подходов.
2. Принцип общенаучности подходов.
3. Принцип преемственности.
4. Принцип практической направленности.

Автором произведен анализ разработок по оценке персонала с позиций наиболее распространенных методологических подходов: системного, исторического, поведенческого, функционального, структурного, ситуационного, поведенческого. Данные подходы достаточно универсальны для того, чтобы их применить и для трактовки оценки.

В результате предложены следующие группы подходов и концепций оценки персонала.

- Общенаучные подходы, имеющие универсальный характер и применяемые в различных областях научных знаний. К ним относятся две классификации:

1. В зависимости от уровня научного исследования и целевой направленности: теоретический (академический) и прикладной (практический) подходы.

2. В зависимости от методологии формирования и развития оценки (методологические подходы): исторический, функциональный, системный, структурный, ситуационный и поведенческий подходы.

- Общие отраслевые подходы – применяемых в рамках определенных отраслей, в первую очередь в управлении персоналом. Это психологический, экономический, социологический, правовой и управленческий подходы.

- Частные отраслевые подходы и концепции – включают две классификационные группы:

1. В зависимости от базовой концепции управления персоналом: технократическая и гуманистическая концепции оценки персонала.

2. В зависимости от роли оценки в управлении персоналом: подходы к оценке как к процессу, функции и результату.

Таким образом, данные подходы и концепции группируются в пять групп. Рассмотрим подробнее данные подходы. На данный момент четко выделяется группа исследований по вопросам оценки персонала теоретической направленности [16, с.270]. В рамках данного подхода систематизируются знания об оценке персонала теоретической направленности, которые могут лечь в основу прикладных разработок. В рамках прикладного (эмпирического) подхода представлены модели оценки, выполненные на заказ для конкретных организаций.

Цель данного подхода – разработка модели оценки, которая позволит повысить эффективность управления персоналом предприятия. Таким образом, теоретический подход вырабатывает новые учения и знания об оценке персонала, прикладной – реализует эти знания на практике в целях повышения результативности труда и тем самым подталкивает первый подход к постоянному обновлению.

Другое направление общенаучных подходов в зависимости от методологии формирования и развития оценки (методологические подходы): исторический, функциональный, системный, структурный, ситуационный и поведенческий подходы.

Данная группа подходов в литературе четко не представлена, однако применяется в рамках того или иного дисциплинарного направления – социологии, психологии, юриспруденции, экономики.

Представители данных профессий постоянно развивают понятие оценки. К примеру, психологи рассматривают оценку с точки зрения изучения психологических свойств личности – оцениваемого объекта.

В связи с этим делается упор на развитие методов психологической диагностики, разрабатываются психологические методы оценки – тестовые опросы, собеседования, психофизиологические исследования.

Проблематика, рассматриваемая психологами, касается:

1. Оценки профессионального развития личности, оценка типов карьерного поведения и т.д.;

2. Психофизиологических факторов успешной трудовой деятельности и их роли в достижении карьерного роста (методика оценки Дж. Холланда, используемая в зарубежных службах занятости);
3. Оценки соответствия человека профессии, профпригодности, критериями которой выступают успех, удовлетворенность рабочим местом;
4. Социально-психологической оценки трудового поведения (трудовая мобильность, инновационность, креативность).

Психологический подход имел развитие в рамках классического этапа развития менеджмента, поэтому оценка персонала строится на базе поведенческой психологии или теории бихевиоризма. Фрейдизма и гуманистического психологии.

Б.Ф. Скиннер – представитель бихевиоризма – выдвинул идею установления «обратной связи» с работником, которая успешно реализуется на современных предприятиях. В рамках данной теории устанавливаются жесткие показатели оценки, контроль их достижения или отклонения. Фрейдизм позволяет разрабатывать методы диагностики личности, изучение подсознания, что позволяет оценить личность при выборе карьерного пути и выборе профессии [18, с.25].

В рамках гуманистической психологии (К. Роджерс, А Маслоу) делается упор на саморазвитие личности, уважение ее индивидуальной позиции. Отсюда предусматривается гибкий, недирективный характер оценочных показателей, процедуры общения между субъектом и объектом оценки [27]. Гуманистический подход лег в основу развития таких технологий оценки как: «Ассесмент центр», совместного обсуждения руководителя и работника достигнутых результатов, выработки способов развития личности. Данная концепция в настоящее время применяется наряду с двумя предыдущими, однако считается наиболее прогрессивной.

Социология делает упор на изучение поведения сотрудника в коллективе, изучение социальных характеристик объекта. Данный подход представлен в социологии труда и вносит свои акценты в теорию и практику оценки персонала. Посредством развития методов сбора социологической информации, таких как, интервью, экспертные опросы, анкетирование данный подход обогащает методическую основу оценки персонала.

Бергер Питер Л. определяет человеческую реальность как реальность, социально сконструированную, и уделяет особенное внимание исследованию взаимосвязей между институтами и легитимирующим “символическим универсумом” в виде науки, искусства, философия и религии [28].

Правовой подход рассматривает вопросы законности и нормативно- правовой обеспеченности тех или иных процедур оценки и использования ее результатов. Данный подход способствует разработке базы внутренних нормативных документов организации, позволяющих провести правильную оценку персонала и повысить эффективность кадровой политики. При проведении аттестации данный подход представлен в большей степени, так как возникает необходимость использования различных нормативных документов, например, Трудового Кодекса Республики Молдова, Постановления о проведении аттестации, порядке проведения аттестации госслужащих, приказ об аттестационной комиссии. Таким образом, данный подход рассматривает вопросы нормативного закрепления определения оценки и аттестации, точности и надежности используемой при оценке информации и т.д.

В рамках экономического подхода рассматривается взаимосвязь оценки результатов труда с заработной платой работников. Персонал рассматривается как один из основных организационных ресурсов, следовательно, его оценка связана с оценкой трудового потенциала, человеческого капитала организации. От этих показателей зависит качество и количество труда, прибыль, конкурентоспособность как персонала так и организации в целом.

В зависимости от уровня исследуемых явлений в рамках экономического подхода выделяют следующие уровни концепций, затрагивающие разные аспекты оценки: макроэкономический и микроэкономический. На макроуровне в современной экономической теории продолжают развиваться идеи в рамках базовых постулатов: 1) безграничность материальных потребностей общества, 2) ограниченность ресурсов. В соответствии с данными теориями работник выступает как потребитель экономических благ с одной стороны и как поставщик рабочей силы как экономического ресурса, необходимого для производственной деятельности.

Кроме того, экономические интересы работника связаны с поставкой данного ресурса (способность к труду) другим субъектам экономической деятельности – предприятиям. Данный ресурс также подлежит оценке, как в момент продажи данного ресурса, так и в ходе его использования в производстве. При таком рассмотрении оценка представляется как важнейшее условие эффективного функционирования организации.

Теории заработной платы, размер которой зависит от определенных факторов, подтверждают актуальность оценки персонала. Например, в марксистской теории в качестве таких факторов рассматриваются количество и сложность труда. В неоклассических теориях заработная плата зависит от опыта и квалификации работника, в современных подходах – от уровня интеллектуального, информационного и инновационного ресурса работника. Данные теории, таким образом, детализируют предметы оценки персонала – способность к труду, поведение на рабочем месте и т.д.

Представленное обобщенное описание разработок экономического подхода демонстрирует многообразие и сложность исследований и разработок в сфере оценки персонала.

Поход к оценке в рамках менеджмента (управленческий подход) рассматривает оценку как фактор, влияющий на эффективность управленческой деятельности. В теории менеджмента оценка сотрудников рассматривается как реализация функции контроля в сфере управления персоналом. Э. Шейн, специалист в области управленческого консультирования отмечает, что эффективный менеджер должен уделять одинаковое внимание двум направлениям своей деятельности: взаимодействию с внешней средой и совершенствованию внутренней среды организации. В этом смысле оценка персонала способствует улучшению качества одного из важнейшего социального фактора внутренней среды организации – человеческого.

Оценка в управленческом подходе рассматривается, в основном, с точки зрения требований к менеджеру – при рассмотрении проблем отбор, обучения, диагностики его профессиональной пригодности, оценки компетенций и т.д. Управленческий подход ориентируется на два направления – рационалистическое и поведенческое. Рационалистическое направление имеющее наиболее четкое выражение в концепции «научного управления» Ф. Тейлора, «идеальной бюрократии» М. Вебера, «науки администрирования» А.Файоля изначально ориентировалось на жесткие рамки в отношении работников организации [15, с.235].

В качестве реакции на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний утвердилось другое направление – поведенческое, основанное на достижениях психологии, социологии, культурной антропологии. На его основе были выработаны рекомендации по совершенствованию «человеческих отношений», мобилизации «человеческого фактора», повышению эффективности лидерства [4, с.189].

Таким образом, данный подход заимствовал результаты исследований и теоретических разработок из других наук, что позволило рассматривать вопросы оценки работников в комплексе. Действительно, при описании показателей и методов оценки труда руководителей приводятся разработки психологов, социологов, экономистов.

И, наконец, в рамках управления персоналом оценка – одно из важнейших звеньев системы и, следовательно, представлена наиболее полно. Управление персоналом как междисциплинарная отрасль знаний, предпринимает попытки представить оценку на основе сочетания теории, методологии и методических аспектов разных наук.

В данной дисциплине подробно излагаются вопросы сущности оценки, ее видов, функций, структуры субъектов, объектов, предмета, оценочных методов и т.д. Базируясь на теоретических знаниях многих наук, в управлении персоналом оценка получила свое развитие на собственной концептуальной основе. В частности рассматривается три подхода к описанию оценки: как к результату, процессу и функции.

Помимо трех указанных частных подходов к оценке персонала в рамках отраслевых направлений рассмотрим гуманистическую и технократическую концепции. В рамках технократической концепции доказывалась правомочность жестко регламентированных систем управления, а оценка персонала рассматривалась как один из инструментов, способных влиять на рост экономических показателей.

Жесткий отбор персонала при найме, контроль процесса труда, выявление отклонений от нормативных показателей, упор на психофизиологические и квалификационные показатели – все эти мероприятия вызывают сопротивление персонала внедрению оценочных технологий. В 60-е годы развиваются идеи организационного гуманизма, согласно которым организация как открытая система активно взаимодействует с внешней средой, приспосабливает свое внутреннее строение к новым целям, технологиям, качествам людей, формирующих ее человеческий капитал [4, с.88].

Оценка в гуманистической концепции выступает как средство развития персонала и инструмент согласования интересов работника и работодателя. Появляется, помимо контролирующей, мотивационная, информационная и стимулирующая функции. Круг субъектов, в отличие от технократической концепции расширяется, в него входят не только непосредственные руководители, но и коллеги, подчиненные и сам оцениваемый сотрудник.

Эффективная система оценки позволяет установить соответствие рабочих показателей установленным требованиям и нормативам, выявить как индивидуальные проблемы работника, так и общие, характерные для всего коллектива. Оценочный процесс позволяет собрать необходимую информацию для планирования и организации обучения работников, повысить их мотивацию, скорректировать производственное поведение сотрудников и получить основания для их материального поощрения.

При разработке системы оценки работника необходимо решить, на основании каких критериев будет производиться оценка. Говоря о критерии, мы исходим из следующего определения: критерий (от греческого *kriterion* – правило, мерило, которое дает возможность отличить ложное от истинного) – основание, относительно которого ставится оценка [26]. От точности выбранных критериев зависит качество оценки. Поэтому к выбору критериев оценки необходимо подойти взвешенно и продуманно.

Однако, авторский анализ научной литературы по вопросам оценки персонала показал отсутствие четкого разделения между понятиями: критерии оценки персонала – как требования к процессу оценивания и критерии для оценки персонала – как требования, предъявляемые к объекту оценки. Так, в большинстве литературных источников под критериями оценки понимается система индикаторов, которая должна позволить оценить эффективность деятельности сотрудника по приоритетным для каждой должности требованиям [23, с.61].

Другие исследователи под критериями оценки понимают требования, предъявляемые к современной технологии оценки, позволяющее ее наиболее эффективно проведение. Поэтому автором четко обозначается отличие этих двух понятий и предлагается применение приведенных различий при использовании данных терминов в теории и практике управления.

Рассмотрим требования к современной технологии оценки в рамках первого направления, а, следовательно, и к ее результатам, по мнению ряда ведущих ученых, должны быть:

- объективность – оценка должна быть независима от чьего-либо отдельного частного мнения или суждения. Объективность достигается использованием достоверной информации о работнике, полученной из различных надежных источников: документальных данных, отражающих показатели работы оцениваемого; заключения опытных психологов; объективные данные о работнике (образование, стаж работы, трудовые достижения, научные работы и др.);
- надежность – оценка должна быть относительно свободна от влияния ситуативных факторов. Для достижения надежности оценка работника должна проводиться не только за текущий период времени, а охватывать достаточно длительный период работы, за который можно проанализировать динамику роста или снижения тех или иных качеств работника и результатов его деятельности;
- доступность и обратная связь – оценка не должна вызывать напряжение в коллективе, для этого необходимо: предварительное ознакомление работников с целями, методикой проведения оценки и критериями оценки; доведение результатов оценки до каждого оцененного работника; проведение консультаций с работниками по итогам их оценки и получение удостоверения от работников, что оценка была объективной;
- оперативность – оценка будет эффективной и мотивационной только в том случае, если она будет своевременной, регулярной и незатянутой на неопределенный промежуток времени;
- результативность – оценка считается нерезультативной и теряет свой основной смысл, если результаты оценки недостаточны для принятия таких решений;
- единство оценочных критерий для всех лиц однородной должности – только при этом условии можно сравнивать результаты работников друг с другом и, затем, принимать компетентные управленческие решения по отдельным работникам;
- прогнозируемость – оценка должна давать данные о том, на каких видах деятельности и на каком уровне работник может наиболее эффективно раскрыть свой потенциал;
- простота и четкость – оценка будет эффективной только в том случае, если процедура оценки будет понятной не только узкому кругу специалистов, но и оцениваемым работникам;
- максимально возможная механизация и автоматизация процедуры оценки;
- полнота оценки – для достижения объективности оценки целесообразно оценивать не только качества работников, но и результаты их труда и иные профессиональные достижения;
- взаимосвязанность – оценку важно производить не обособлено по каждому работнику, а учитывать связи и отношения этого работника с другими членами коллектива;
- системность – проведение оценочных мероприятий должно встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию;
- универсальность – возможность по результатам оценки получать рекомендации по принятию управленческих решений и по решению всего спектра кадровых задач [2, с.67].

Рассмотрим второе направление формирования и обоснования критериев для оценки персонала. Для данного направления справедливо следующее определение: «критерий – это такие характеристики работы и рабочего поведения, которые, по мнению

квалифицированных наблюдателей, составляют необходимые «стандарты совершенства», которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели» [23, с.14].

Они могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационной системе; во втором – соответствие сотрудника профессиональным требованиям. Критерии для оценки деятельности разделяются по разным основаниям, среди которых можно выделить четыре основные группы критериев [23, с.60].

- Специализированные и общеорганизационные или корпоративные.
- Количественные и качественные критерии.
- Объективные и субъективные критерии.
- Интегральные и простые критерии.

Специализированные показатели разрабатываются для каждой отдельной должности, а общеорганизационные или корпоративные одинаковы для всех сотрудников.

В зависимости от того, что будет предметом оценки, в первую очередь, можно выделить количественные и качественные критерии или показатели эффективности деятельности того или иного сотрудника.

Количественные показатели являются наиболее распространенными критериями оценки работы персонала. Это самый понятный, самый объективный и самый прямой способ оценки, при котором работники оцениваются на основе достигнутых результатов. Для руководителя главным результатом его работы являются производственные показатели, достигнутые его подчиненными, и своевременность выполнения установленных планов.

К качественным критериям оценки относят: качество работы и индивидуальные характеристики. При оценке личных качеств работника на первый план выходят те качества, которые имеют наибольшее значение для достижения высоких результатов: коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость и др. При оценке деловых качеств, как правило, определяется степень проявления у работника качеств, характеризующих его отношение к порученной работе. В первую очередь речь идет о таких качествах, как самостоятельность, ответственность, инициативность, надежность, настойчивость и др. [20, с.43].

Оценка рабочего поведения, как правило, призвана определить, в какой степени работнику свойственны те виды поведения, которые способны внести позитивный вклад в достижение высоких рабочих результатов: поведение в трудных ситуациях, особенности рабочего поведения при взаимодействии с руководителем, коллегами по работе и клиентами.

Наиболее широкое распространение получили объективные критерии оценки рабочих показателей: стандарты, нормативы качества и производительности, которые могут быть установлены практически для любой работы. Наиболее приемлемо использование объективных критериев для оценки деятельности менеджеров, поскольку эти сотрудники либо определяют стратегию развития компании, либо оказывают реальное влияние на ход событий.

В литературе часто делается упор на объективность критериев. Но процесс может оцениваться и по субъективным критериям. К субъективным критериям относятся такие показатели и характеристики, которые оцениваются на основании мнений и оценок экспертов. Такая категория критериев используется, в частности, при оценке деятельности специалистов-исполнителей.

Если при оценке эффективности работы сотрудника в одном показателе учитывается, комбинируется или сочетается информация, полученная в результате оценки различных

характеристик работы и рабочего поведения оцениваемого, то такой показатель является интегральной оценкой. Если же оцениваются отдельные аспекты работы или рабочего поведения, например, такие, как уровень производительности или отсутствие опозданий на работу, то данные показатели могут рассматриваться как простые критерии.

Совокупность простых критериев дает возможность получить дифференцированную оценку работы и рабочего поведения данного сотрудника, которая в некоторых случаях оказывается предпочтительнее интегральной [23, с.60]. Критерии оценки работы персонала призваны оценить вклад работника в достижение целей организации, что дает возможность руководству организации принимать верные административные решения. Выбор конкретных критериев оценки (личностные качества, рабочее поведение или рабочие результаты) зависит от категорий оцениваемых работников и от того, как предполагается использовать получаемые результаты.

При разработке критериев каждый участник должен опираться на следующие документами:

- копия должностной инструкции (критерии должны соответствовать содержанию работы, для этого необходимо провести анализ соответствия содержания работы должностной инструкции);
- копия миссии и целей отдела (критерии должны соответствовать целям организации, при этом они могут изменяться в связи с изменением целей и приоритетов организации);
- форма для оценки деятельности.

Критерии должны быть написаны четким ясным языком, учитывая специфическое поведение и действия, которые будут отвечать требованиям той или иной деятельности, а также превосходить ожидаемые результаты. При выработке критериев, которые можно было бы использовать для оценки рабочих результатов персонала, следует придерживаться определенных правил [23, с.57];

- отбор показателей, которые наиболее точно характеризуют рабочие результаты оцениваемых категорий персонала. К этой работе следует привлекать самих работников и руководителей подразделений, поскольку именно эти люди лучше других знают содержание оцениваемой деятельности и могут определить, в какой степени достигнутые результаты отвечают установленным требованиям, какие способы оценки рабочих показателей подойдут лучше других;
- набор критериев оценки, для каждого из которых известны его достоинства и недостатки, полезнее, чем выработка одного общего, но имеющего определенные ограничения критерия оценки рабочих показателей;
- совокупность критериев, используемых для оценки рабочих результатов сотрудника, должна отражать тот вклад, который внес данный работник в работу подразделения (организации), и служить основой для установления различий между работниками, имеющими разный уровень рабочих показателей;
- желательно, чтобы оценочные критерии опирались не только на экспертную оценку руководителей, но и на доступные объективные показатели работы (например: производительность, отсутствие претензий со стороны клиентов и др.);
- при оценке степени успешности работников важно выбирать такие показатели, которые позволяют выявлять различия в уровне их профессиональной успешности.

В качестве критериев следует выбирать такие показатели, которые позволяют установить значимые различия между работниками по характеристикам, прямо или косвенно связанным с показателями их профессиональной успешности: производительность и качество труда, необходимость дополнительного обучения или переобучения, возможность повышения в должности и др. (табл.4.5).

Некоторые критерии оценки персонала [31]

Качество работы	Объем работ (количество)	Присутствие на работе (дисциплина)	Лояльность к организации
<i>Работа выполняется аккуратно и тщательно.</i>	<i>Работа выполняется в запланированном объеме.</i>	<i>Редкие пропуски по уважительной причине.</i>	<i>Уважительное отношение к организации.</i>
<p>(5) Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка.</p> <p>(4) Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя.</p> <p>(3) Качество работы соответствует предъявляемым требованиям.</p> <p>(2) Бывает небрежен, встречаются ошибки.</p> <p>(1) Низкое качество работы, постоянные ошибки.</p>	<p>(5) Очень быстрый и энергичный сотрудник. Постоянно с завидной легкостью делает больше, чем от него ждут.</p> <p>(4) Работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано.</p> <p>(3) Работает стабильно. Выполняет плановые показатели.</p> <p>(2) Работает медленно. Необходимо подгонять.</p> <p>(1) Работает медленно, не справляется с запланированным объемом работ.</p>	<p>(5) Чрезвычайно надежен. Всегда на работе и вовремя.</p> <p>(4) Надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине.</p> <p>(3) Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных негативных последствий для работы.</p> <p>(2) Ненадежен. Не всегда пунктуален.</p> <p>(1) Часто отсутствует или опаздывает.</p>	<p>(5) Очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. Искренне гордится своей организацией.</p> <p>(4) Позитивно воспринимает организацию и себя в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики.</p> <p>(3) Доволен тем, что работает в компании. Избегает публично выражать недовольство</p> <p>(2) Не ощущает себя частью организации.</p> <p>(1) Крайне негативно относится к организации.</p>

Выделяют несколько параметров, которые должны учитываться при разработке критериев оценки деятельности сотрудника:

1. Критерии должны учитывать специфические особенности (показатели), на основе которых будет сделан вывод о том, что работа успешно завершена и достигла поставленных перед ней целей.
2. Критерии оценки должны относиться к должностным обязанностям и рабочим функциям сотрудника.
3. Критерии оценки должны учитывать любую количественно измеряемую функцию.
4. Критерии оценки должны соответствовать целям организации, при этом достижение целей организации должно учитывать: сокращение издержек, повышение эффективности, производительности, реализации проекта, реорганизацию процесса или общественную полезность.
5. Критерии оценки должны являться основой для анализа соответствия деятельности сотрудника необходимым стандартам. Для того, чтобы критерии действительно работали, они должны быть достижимыми, выполнимыми, реалистичными, а самое главное – существенными для данного рабочего места. Например, для сотрудника отдела продаж основным критерием является объем продаж, а для сотрудника отдела поставок – соблюдение сроков поставок.

Правильно выбранный критерий оценки дает сотруднику возможность верно расставить приоритеты в своей работе.

В последнее время в компаниях особенно важное значение приобретает оценка деятельности руководителей. Ориентация на качество побуждает высшее руководство компании совершенствовать менеджмент, вследствие чего основой принимаемых решений о распределении полномочий и функций, назначений и ротаций должна являться объективная оценка руководителей.

При оценке руководителя необходимо разработать критерии оценки деятельности руководителя, которые будут учитывать специфику этой работы. В этом случае можно выделить следующие параметры, по которым будет проходить оценка: лидерство, принятие решений, взаимодействие с подчиненными.

На этом этапе выделяют несколько основных подходов к формированию критериев оценки:

- по конечному результату (анализируются возможные результаты труда, ожидаемые от сотрудника на конкретном рабочем месте);
- по идеальной модели личности (анализируется "психологический портрет" и изучаются черты успешного сотрудника);
- через изучение требований должности (анализируется сама работа, либо изучаются регламентирующие ее нормативные документы, возможно применение различных методов профессиографии);
- на основании экспертной оценки, которая дается компетентными сотрудниками.

На основании проведенного анализа формирования и обоснования критериев оценки персонала автором предложен алгоритм оценки сотрудников:

2. Подбор критериев оценки.
3. Описание критериев оценки.
4. Проверка критериев на соответствие оценки конкретных работ. Если критерий непонятен ("качественная работа", например, может включать выполнение в срок, творческий подход и т.п.) или же слишком сложен (например "достижение положительного результата в определенный срок"), его следует разбить на простые или более четко описать.
5. Ранжирование критериев по степени важности (отказ от наименее важных).
6. Приведение шкалы оценки в соответствие с реальностью (исключить слишком завышенные требования).

Итак, построение эффективной системы критериев оценки персонала должно основываться на следующих требованиях:

- установление одинаковых стандартов результатов труда и качества деятельности для работников, выполняющих одинаковую работу;
- систематическое предоставление работникам информации об оценке и ее результатах;
- согласование критериев оценки с единой системы ценностей организации;
- привлечение разнообразных субъектов оценки и оценочных методик для нивелирования недостатков каждого в отдельности;
- установление механизма «обратной связи», возможность оцениваемым сотрудникам высказать свое мнение об оценочном процессе;
- право работника на соблюдение условий конфиденциальности.

Проанализировав и обобщив имеющиеся подходы и концепции к трактовке понятия оценки персонала, были выявлены как общие черты, так и недостаточно исследованные вопросы.

Нами показана интегрирующая роль оценки персонала как функции – она соединяет систему оценки с другими системами: управлением персоналом и управлением

предприятием посредством таких подфункций как: контрольная, структурная, координационная, аналитическая, мотивационная, коммуникационная. Предлагается рассматривать еще ряд подфункций, которые находятся в начальной стадии проявления. Корпоративная – при которой оценка персонала способна влиять на корпоративную культуру организации, так как способна регулировать выполнение ценностно-значимых правил поведения и стандартов деятельности. Подфункция развития человеческого капитала организации позволяет выявлять причины недостаточного использования и резервы развития трудовых ресурсов в организации.

В то же время нами систематизированы требования к современной технологии оценки персонала и реализована классификация критериев для оценки персонала. На основании проведенного анализа формирования и обоснования критериев оценки персонала автором предложен алгоритм оценки сотрудников.

Литература

1. Вучкович-Стадник А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. – Издательство «Ексмо», 2010.
2. Базаров Т.Ю. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. / Т.Ю. Базаров, Х. А. Беков. – М.: ИПК – госслужбы, 1995.
3. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие/ Интерпрессервис, Эксперспектива, 2002.
4. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / Пер. с англ. – М., изд. "Дело", 1991.
5. Косаев А.Г. Трудовой потенциал и занятость в условиях интенсификации / А. Г. Косаев. – М.: Наука, 1990.
6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В.Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.
7. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. – М.: Экзамен, 2002.
8. Онофрей А.З. Предпосылки интеграции рынка труда Молдовы в Европейский союз / А.З. Онофрей. – Комрат: Гос. Ун-т, 2004.
9. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебное пособие / Пармакли Д.М. Онофрей А.З. – Ch -Sn., 2010 (Tipogr. «Centrografic» SRL).
10. Правовое и экономическое регулирование рынка труда: Учебно-практическое пособие / Б.И. Сосна., Онофрей А.З., Баурчулу А.П., Горелко Н.А., Захария С.К. – Комрат, 2004.
11. Сорочан О.П. Экономическая теория / О.П. Сорочан. Изд. 3-е – К.: Б.и., 2011 («Tipogr/ Reclama» SA);
12. Сорочихина Е.А., Бодрова Л.А. Система обучения персонала для Торгового Дома.// Справочник по управлению персоналом, 2004.
13. Трудовые ресурсы предприятий / Д.М. Пармакли, Д.С. Стайков. – Cahul: S.N,2009 (Centrografic SRL);
14. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред., П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ,1999.
15. Эдгар Шейн:, Организационная культура и лидерство / Пер. с 3-го англ. изд. Т.Ковалева., – М: Питер, 2008.
16. Юдин Э.Г. Системный подход и принцип деятельности / Э.Г.Юдин. – М.: Наука, 1978.
17. Managementul resurselor umane/ Alic Bîrcă; Acad. De Studii Econ. Din Moldova. – Dep. Ed. – Poligr. al ASEM, 2005.
18. Skinner B. F. Beyond Freedom and Dignity. N.Y., 1971.
19. Буравлева Е.В. Технология построения процедуры ассесмента.// Справочник по управлению персоналом. – 2001. – №1.
20. Значение и преимущества комплексной оценки персонала Ассесмент- центр.А.И. Паринова// Справочник по управлению персоналом". – 2004. – №6.

21. Каконин В.И., Ошуркова НА. Оценка деятельности руководителя: почему и как (на примере ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат») // Справочник по управлению персоналом. – 2001. – №10.
22. Пронин В.М. Как оценить специалиста? // Социальные исследования. – 1999. – №3.
23. Стандарты совершенства или разработка критериев оценки деятельности персонала. Л.Шныренкова // Управление персоналом – 2005 – №14.
24. Carabet M. Evaluarea personalului: teorie sau practică, procedură sau rezultat // In: Economica. – 2011. – №1;
25. Levițaia A., Carabet M. Elaborarea unei politici calitative de conducere a personalului la întreprinderile RM: probleme și perspective // In: Economica. – 2009 – №2.
26. Экономический словарь – Режим доступа: www.mirslovarei.com;
27. www.psylib.org.ua.
28. http://4itaem.com/book/sotsialnoe_konstruirovanie_realnosti-370890
29. Бергер, Питер Л, Социальное конструирование реальности –Режим доступа: <http://azps.ru>
30. <http://vslovare.ru/slovo/filosofskii-slovar/kriterii>;
31. Борисова Е. Критерии оценки персонала // Персонал-микс, (Санкт-Петербург) – Режим доступа: www.iteam.ru/publications/human/section_47/article_2113/

Взаємозв'язок стратегії управління персоналом з загальним розвитком підприємства

Стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення розвитку підприємств і відбиває їх довгострокові інтереси .

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання визначається адекватною стратегією ефективного використання та розвитку персоналу, яка є одним з найважливіших інструментів реалізації основних функцій системного управління.

На думку фахівців, стратегічне управління і концепція управління персоналом можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, створити його додаткові цінності, сформувані ефективно управління підприємством .

Сучасна економічна література значну увагу приділяє управлінню персоналом. Це відображено у працях Л.В. Балабанової, О.А. Борисової, В.Р. Весніна, В.В.Волгіна, О.К. Воробійової, В.М. Гончарова, Г. Десслера, О.П. Єгоршина, П.В. Журавльова, О.В. Захарової, А.Я. Кібанова, А.М. Колот, О.В. Крушельницької, М.М. Кулапова, В.В. Лукашевича, Л.А. Лутай, Г.А. Мамед-Заде, Є.В. Маслова, Д.Г. Мельничук, Л.І.Михайлової, Є.Б. Моргунова, Т.А. Родкіної, А.А. Садєкова, О.В. Сардак, С.А.Сухарева, О.О. Шубіна та інших вчених. Не втрачає своєї актуальності розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Проте проблеми використання стратегічного підходу до управління персоналом сучасними вченими вивчено недостатньо, існуючі підходи і методики не враховують специфіку українського менталітету, а розроблені стратегії управління персоналом часто мають безсистемний характер.

Теоретичною й методологічною основою дослідження є наукові праці й розробки вітчизняних і закордонних авторів із проблем економіки перехідного періоду, стратегічного й кадрового менеджменту, управління персоналом; внутрішні методичні матеріали, використовувані на практиці роботи промислових підприємств.

Значний внесок у дослідження окремих питань стосовно стратегічного управління персоналом доклали такі вітчизняні та зарубіжні автори, як Ф. Хміль, Р.Яремчук, У.Лисак, Г. Щокін, А. Яновський, І. Комаров, А. Ісаєнко, В. Дятлов. Проте багато сучасних

публікацій, присвячених управлінню персоналом, детально і правильно описують даний процес, його значення, але не враховують досвід його застосування на практиці, а також можливі негативні фактори і ризики, які притаманні даному інструментарію.

В. І. Маслов характеризує стратегічний менеджмент персоналу як програмний спосіб мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства і інтересів працівників. Автор пропонує не тільки визначення генерального курсу діяльності організації, а й підвищення мотивації в його реалізації.

Стратегічне управління персоналом підприємства — це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі [10, 155].

У зв'язку з цим розглянемо, що означає поняття “кадрова політика”. Л.В.Балабанова, О.В. Сардак зазначають, що “кадрова політика підприємства —це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи” [2, 127].

О.В. Крушельницька, Д.Г. Мельничук визначають кадрову політику як “сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання” [11, с.38].

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання:

- 1) забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами у відповідності до його стратегії;
- 2) формування внутрішнього середовища підприємства таким чином, що внутрішньо організаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети у потребах створюють умови та стимулюють відтворення та реалізацію людських ресурсів та власне стратегічного управління;
- 3) здатність усунення протиріч в питаннях централізації-децентралізації управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом повинне ґрунтуватися на принципах системного підходу, що дасть змогу розглядати його як систему, яка складається з сукупності складових взаємозалежних і взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка) та означає ув'язування конкретних рішень у межах підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему загалом, аналіз і прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку підприємства.

Реалізація стратегічного управління персоналом здійснюється через розробку персонал-стратегії.

Процес стратегічного управління персоналом є безперервним та здійснюється з метою формування комплексу заходів і прийняття рішень, які відображають пріоритетність цілей, своєчасність дій, передбачення, аналіз наслідків реалізації персонал-стратегії. При цьому потрібно враховувати організаційно-економічні, техніко-технологічні, правові, соціально-психологічні аспекти.

Аналіз економічної літератури дозволив виявити різні підходи щодо кількості етапів стратегічного управління персоналом. Розглянемо два з них.

Процес стратегічного управління персоналом підприємства (рис. 4.9) складається з трьох основних етапів:

- стратегічне планування діяльності щодо управління персоналом;
- стратегічна організація діяльності щодо управління персоналом;
- стратегічний контроль діяльності щодо управління персоналом.

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі,

відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдиною цільовою спрямованістю на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [4, с. 169].

Стратегічні цілі щодо управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними і функціональними стратегічними цілями, а й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Слід зазначити, що процес стратегічного управління персоналом є ітеративним, тобто етапи виконуються послідовно, але при цьому існують зворотні зв'язки і, відповідно, зворотний вплив один на одного. Через наявність зворотних зв'язків між етапами робота над кожним з них може повторюватися кілька разів.

Основні елементи стратегічного управління персоналом у зіставленні з принципами традиційного управління персоналом наведені в табл. 4.6.

Відмінності традиційного управління персоналом підприємства проявляються в усіх елементах системи управління персоналом підприємства – від залучення персоналу до функцій кадрових служб підприємства.



Рис. 4.9. Процес стратегічного управління персоналом підприємства [3]

Основні елементи стратегічного управління персоналом підприємства [4]

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході до управління персоналом	Зміст елементів при стратегічному управлінні персоналом
Ресурси підприємства	Фізичний капітал, грошовий капітал	Фізичний капітал, грошовий капітал, кадровий потенціал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні заходи
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «витрати-результат»
Соціальна інфраструктура	Відсутні	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати-результат»
Стиль управління	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Регламентація виконавця	Жорстка	Різний ступінь свободи
Мотивація праці	Матеріальна	Поєднання економічних і матеріально-психологічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні і організаційні

Зарубіжний досвід теорії і практики менеджменту свідчить, що перехід від поточного внутрішньо фірмового планування до довгострокового, а потім і до стратегічного зумовлений прискоренням темпів науково-технічного і соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності і непередбачуваності в зовнішніх відносинах.

Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дає можливість зробити висновок про те, що вирішення найважливіших завдань кадрової політики (відбір, підготовка працівників, оплата праці) в сучасних умовах неможливе в рамках традиційних уявлень. Концепція стратегічного менеджменту персоналу передбачає управління колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу розвитку підприємства.

Система основних елементів, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства представлено на рис. 4.10.

У процесі такої ідентифікації має бути одержано чітке уявлення про такі параметри, що характеризують можливості й обмеження розвитку кадрового потенціалу підприємства [5, с.134].

Для формування ефективної стратегії підприємств до стратегічного управління персоналу пред'являються вимоги:

- формування можливостей реалізації стратегії підприємства, організаційного розвитку на основі створення людського потенціалу, вимірююмого компетенцією і поведінкою персоналу;
- забезпечення оцінки стану внутрішніх процесів і ресурсів для формування організаційної компетенції, здатності досягати встановлених результатів та здатності до інновацій;
- своєчасного визначення змін у зовнішньому середовищі та розробки стратегічних змін управління персоналом;
- удосконалення механізму впровадження стратегічних планів управління персоналом шляхом забезпечення реалізації ієрархічної взаємозалежності управлінських рішень і оцінки досягнення цілей;
- забезпечення розвитку стратегічного кадрового потенціалу.



Рис. 4.10. Система основних елементів, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства [8, с.15]

До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [9, с.147]. Важливу роль при цьому має розроблена стратегія управління персоналом.

Не втрачає своєї актуальності розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління персоналом.

Стратегічна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку [4, с. 164].

Існують різні визначення поняття «стратегія управління персоналом» (СУП) [17].

Стратегію управління персоналом В.Г. Щербак визначає як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [20, с. 49].

У найбільш широкому розумінні під стратегією управління персоналом підприємства розуміється система довгострокових цілей управління персоналом, які визначаються ідеологією і загальними завданнями розвитку підприємства, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Стратегію управління персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової діяльності, що визначає її форми і напрями, джерела і способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [1].

Одним із визначень, яке найбільш повно, на погляд автора, розкриває сутність даного поняття, є визначення А. Кібанова, який розглядає стратегію управління персоналом як розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрямок дій, які необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу і враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості [19, с.210].

Основними рисами стратегії управління персоналом є [14]:

- її довгостроковий характер, що пояснюється націленістю на розробку і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів, що, як правило, потребує тривалого часу;
- зв'язок із стратегією організації в цілому. Цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;
- врахування численних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки їх зміна викликає зміну або коригування стратегії організації та потребує своєчасних змін структури і чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стиля та методів управління.

Вивчаючи та аналізуючи економічну літературу з даного питання, автором зроблено висновок, що не існує єдиного підходу щодо класифікації стратегій управління персоналом. Розглянемо можливі варіанти стратегій.

Одну таку типологію стратегій запропонували американські дослідники Л.Дайер і Дж. Холдер [13, с. 309]. Вони виділяють три варіанти стратегій управління персоналом: стратегія інвестування; стратегія стимулювання; стратегія залучення.

Для стратегії інвестування типова чітка централізована система ухвалення рішень і ускладнена службова ієрархія.

Стратегія стимулювання акцентує увагу на максимальному внеску співробітників у виконувану роботу – від цього напряму залежить рівень оплати праці.

Важливими цілями останньої стратегії – стратегії залучення, є підвищення професійної компетентності співробітників, що досягається шляхом укомплектування штату організації значною часткою співробітників із високим рівнем підготовки і знанням новітніх технологій.

Одним із важливих елементів стратегічного управління персоналом є процес навчання, підготовки, підвищення кваліфікації працівника. Так, у США для підготовки керівних кадрів існує більше 1000 шкіл бізнесу, кращі з яких створені при університетах і великих корпораціях [12, с. 74].

До типових стратегій управління персоналом відносять:

1) стратегію добору і навчання (добір і навчання персоналу; переміщення співробітників відповідно до загальних і функціональних стратегій; організація безперервного навчання; організація роботи аналітичних центрів добору і розвитку персоналу та ін.);

2) стратегію винагороди і мотивації (формування корпоративних цінностей,

оцінювання персонального внеску в загальні результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації та ін.);

3) стратегію формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин та ін.);

4) стратегію управління персоналом (план добору, найму, навчання, перекваліфікації, стимулювання працівників відповідно до потреб, зумовлених організаційними змінами).

За іншим джерелом до кадрових стратегій відносять: стратегії залучення персоналу; стратегії навчання і розвитку персоналу; стратегії скорочення персоналу.

Детальніше характеристика цих стратегій представлена в табл. 4.7.

Таблиця 4.7

Стратегії управління персоналу

Кадрові стратегії	Ознака	Варіанти стратегії
Стратегії залучення персоналу		- стратегія альтернативи найму; стратегія внутрішнього набору; стратегія зовнішнього набору.
Стратегії навчання і розвитку персоналу	В залежності від категорій персоналу	- стратегії навчання і підвищення кваліфікації вищого керівного складу компанії та підприємств; - стратегії навчання і підвищення кваліфікації фахівців інженерно-технічного складу і керівників середнього та низького рівня; - стратегії навчання і підвищення кваліфікації робітників і службовців.
	В залежності від місця проведення навчання і розвитку	- стратегія навчання на робочому місці (в межах підприємства); - стратегія навчання поза робочим місцем (за межами підприємства).
	В залежності від способу фінансування навчання і розвитку персоналу	- навчання персоналу за власні кошти; - навчання персоналу за кошти організації
Стратегії скорочення персоналу:		- стратегія часткового (внутрішнього) вивільнення; - стратегія стимулювання звільнення працівників за власним бажанням; - стратегії скорочення персоналу за ініціативою адміністрації; - стратегія поступового пенсіонування працівників.

Ще однією класифікаційною ознакою стратегій управління персоналом є вибір стратегії відповідно до корпоративної і конкурентної стратегії підприємства. Але для того, щоб дати таку класифікацію, необхідно розглянуто роль та місце стратегії управління персоналом в загальній стратегії розвитку підприємства.

У цілому стратегія управління персоналом, на думку вітчизняних учених, є складовою частиною загальної стратегії організації та служить одним з інструментів реалізації її місії та поставлених цілей.

Як і стратегія розвитку підприємства, стратегія управління персоналом розробляється з врахуванням внутрішніх ресурсів, традицій підприємства і можливостей. Формування стратегії управління персоналом може здійснюватись двома способами: «зверху – вниз» та «знизу – вверх».

При застосування стратегії «зверху – вниз» керівництво визначає загальну стратегію управління персоналом, на основі якої розробляються плани для кожного конкретного

підрозділу.

При застосування стратегії «знизу – вверху» кожний підрозділ розробляє власну стратегію і плани заходів, які інтегруються в єдиний план підприємства.

Але поряд з цим, правильна побудова кадрової стратегії можлива тільки з врахуванням життєвого циклу підприємства і при визначенні пріоритетів в роботі з людьми на різних рівнях управління [7, с. 30].

На рис. 4.11 зображено місце стратегії управління персоналом в загальній стратегії розвитку підприємства.



Рис.4.11. Місце стратегії управління персоналом в загальній стратегії розвитку підприємства

Як бачимо, основними елементами стратегії є тактичні напрями роботи з персоналом. Це, насамперед, підбір і найм персоналу, розробка посадових інструкцій, атестація персоналу, розвиток і оцінка персоналу, управління підвищенням кваліфікації, оптимізація процесу перепідготовки персоналу, розробка системи мотивації персоналу.

Вибір кадрової стратегії безпосередньо обумовлюється корпоративною стратегією підприємства, тобто напрямом його розвитку (зростання, обмежене зростання, скорочення), і бізнес-стратегіями підприємства — насамперед конкурентною стратегією, яка визначає, якого рівня кваліфікації має бути персонал і які у нього конкурентні переваги.

Крім того, сама стратегія управління персоналом та її складові визначаються залежно від обраної підприємством загальної стратегії (підприємницька стратегія, стратегія динамічного зростання, стратегія прибутковості, ліквідаційна стратегія та циклічна стратегія) [19, 14, 16 та інші], та з орієнтацією на досягнення певних конкурентних переваг (на основі якості, низьких витрат, інновацій, використання кращих співробітників) [14].

Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом подано у табл. 4.8.

У сучасних умовах високої конкуренції вітчизняні підприємства повинні бути компетентними у сфері своєї діяльності, що дозволить забезпечити достатньо високий рівень їх конкурентоспроможності. Забезпечення достатнього рівня конкуренто-

спроможності в стратегічній перспективі можливо за умови не стільки постійного вдосконалення, пошуку нового, використання новітніх технологій і методів організації виробництва й управління, скільки підготовки персоналу, що володіє унікальними знаннями і досвідом в даній сфері.

Таблиця 4.8

Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства [4]

Тип стратегії підприємства	Стратегія управління персоналом	Складові стратегії управління Персоналом
1	2	3
Підприємницька стратегія. Реалізуються проекти з високим ступенем ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсне задоволення всіх вимог замовника. В центрі уваги – швидке здійснення найближчих запланованих заходів	Пошук і залучення працівників новаторів, ініціативних, контактних, відповідальних, з орієнтацією на ефективну працю, готових ризикувати	Відбір і розстановка кадрів: пошук робітників, здатних йти на виправданий ризик і доводити справу до кінця, яким властиві підприємливість, інноваційність, креативність. Винагорода: на конкурентній основі, неупереджені, які задовольняють потреби працівників. Оцінка: ґрунтується на досягнутих результатах; не дуже жорстка. Розвиток персоналу: неформальний, орієнтований на наставника. Планування переміщень: в центрі – інтерес персоналу, його професійні якості
Стратегія динамічного зростання. Ступінь ризику менший. Постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього. Політика підприємства і процедури фіксуються письмово, оскільки вони тут необхідні і для більш строгого контролю, і як основа подальшого розвитку підприємства	Персонал має володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемно орієнтованим і працювати в тісній співпраці в команді	Відбір і розстановка кадрів: пошук персоналу, здатного ризикувати. Винагорода: справедлива і неупереджена. Оцінка: ґрунтується на чітко обумовлених критеріях. Розвиток персоналу: акцент на безперервному зростанні професійної компетентності. Планування переміщень: враховуються реальні можливості працівників, застосовуються різноманітні форми службового просування
Стратегія прибутковості. В центрі уваги – страхування існуючого рівня прибутків. Мінімальні фінансові витрати. Можливе припинення найму. Управлінська система добре розвинена, діє обширна система процедурних правил	Орієнтується на критерії ефективності Управління персоналом: терміни – короточасні; результати – досягаються при відносно низькому рівні ризику	Відбір і розстановка персоналу: відповідно до вимог підприємства та цілей його розвитку. Винагорода: ґрунтуються на заслугах, старшинстві і внутрішньо-організаційних уявленнях про справедливість. Оцінка: вузька орієнтована і ретельно продумана. Розвиток персоналу: акцент на компетентність у сфері поставлених завдань

1	2	3
Ліквідаційна стратегія Продаж активів, усунення можливостей збитків, передбачене у майбутньому скорочення працівників. Майже або зовсім не надається увага спробам антикризового управління, оскільки очікується подальше падіння прибутків	Орієнтація на короткострокову потребу в персоналі, вузька орієнтація без значної лояльності підприємству	Підбір персоналу – не здійснюється через скорочення штатів. Оплата – заснована на заслугах, без додаткових стимулів. Оцінка: формальна, заснована на управлінських критеріях. Розвиток і навчання персоналу: обмежені можливості навчання виходячи з кризового становища підприємства. Планування переміщень: не приділяється достатньої уваги
Стратегія круговороту (циклічна) Основне завдання – антикризове управління підприємством. Заходи зі скорочення витрат і персоналу здійснюються з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на довгострокову перспективу	Працівники мають бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на перспективу	Відбір і розстановка персоналу: потрібні різносторонньо розвинені працівники. Оплата: традиційна система стимулів. Оцінка: формальна, по кінцевому результату. Навчання: ретельний відбір претендентів. Просування: різноманітні традиційні форми

У процесі розробки стратегії управління персоналом компетентної організації необхідно враховувати її ключові компетенції, тобто здібності, які формують відмінні риси організації, що важко піддаються копіюванню та задовольняють першочергові потреби споживачів і дають можливість виходу на різні ринки. Розробляючи стратегію розвитку, компетентна організація повинна спиратися не тільки на ті компетенції, які вже має, але й передбачати їх подальший розвиток або оволодіння новими компетенціями. Оскільки носіями ключових компетенцій є робітники організації, які акумулюють різноманітний (технологічний, організаційний, комунікативний тощо) досвід, то при розробці стратегії організація повинна бути націлена на розвиток ключових компетенцій, що передбачає, перш за все, систему розвитку персоналу, як носіїв ключових компетенцій.

У зв'язку з цим викликає інтерес погляд зарубіжних вчених, які виділяють три підходи до стратегії управління персоналом [18]:

- універсальний підхід передбачає, що певні напрямки політики і практики кадрової служби (служби управління людськими ресурсами) неодмінно приводять до високої якості роботи незалежно від конкретної стратегії, і задача полягає в тому, щоб знайти ці напрямки;
- підхід випадковості, або відповідності полягає в тому, що в різних фірмах повинні бути різні політика і практика служби персоналу залежно від стратегії організації та її зовнішнього середовища – що відповідає розглянутому вище підходу вітчизняних учених до зв'язку стратегії управління персоналом і загальної стратегії підприємства;
- підхід, заснований на врахуванні ресурсів, передбачає, що жоден з вищеназваних підходів недостатній, що кожна організація та її працівники – це унікальне явище, і тому політика і практика служби персоналу, що приводить до високої якості роботи, повинні бути унікальними, розробленими тільки для даної фірми.

З погляду формування і функціонування компетентної організації при розробці

стратегії управління персоналом слід використовувати третій підхід, в якому увагу зосереджено на досягненні стійкої конкурентної переваги за допомогою людського капіталу, а не на підстроюванні людських ресурсів під поточну стратегічну мету. У центрі уваги – не тільки поведінка персоналу (як у моделі відповідності), але й їх навички, знання, відносини і компетентність, які мають більш стійку дію на тривалість життя фірми, ніж поведінка персоналу у нинішній момент часу.

У даному випадку відношення між стратегією організації та стратегією управління персоналом розглядаються як модель цілісності або як модель двигуна [18]. Модель цілісності являє ситуацію, коли люди, які працюють в організації, розглядаються як ключ до досягнення конкурентної переваги, а не як засіб реалізації стратегії організації. Тобто без стратегії управління персоналом не може існувати жодна стратегія. Модель двигуна пропонує більш радикальну форму, за якою стратегія управління персоналом займає основну позицію. Такий підхід передбачає перехід від розуміння людських ресурсів як виконавців стратегії до розуміння їх як рушійної сили у розробці стратегії.

Таким чином, можна зробити висновок, що при формуванні стратегічного набору компетентної організації стратегія управління персоналом повинна відігравати визначаючу роль та бути інтегрованою із загальною стратегією та іншими стратегіями підприємства. Стратегія управління персоналом підприємства як функціональна стратегія має формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. При цьому формування стратегічних цілей управління персоналом визначається організаційним оточенням, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегії управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства.

Дослідження ролі і місця стратегії управління персоналом у системі управління персоналом підприємства дали можливість визначити стратегічні напрями управління персоналом підприємства, до яких можна віднести такі напрями, які визначають завдання кадрової політики підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку:

- формування і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;
- маркетинг персоналу;
- формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу;
- розробка концепції розвитку персоналу підприємства, яка включає нові форми і методи навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву тощо;
- вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин;
- формування напрямів соціального розвитку підприємства;
- вдосконалення інформаційного забезпечення всієї компанії досягнутого рівня стратегічного управління персоналом підприємства.

Розглянувши теоретичні основи стратегії управління персоналом, доцільно визначити, що собою являє і яким чином оцінюється ефективність стратегії управління персоналом.

Ефективність управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства [15, с.249].

На ефективність стратегічного управління персоналом впливає низка факторів (зовнішніх і внутрішніх), стан яких необхідно систематично відстежувати і враховувати при реалізації процесу стратегічного управління персоналом підприємства (табл. 4.9). Відзначимо, що оцінка ефективності управління персоналом виробляється здебільшого суб'єктивно.

Фактори, що впливають на ефективність стратегічного управління персоналом

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> - Законодавча база щодо управління персоналом - Ситуація на ринку праці - Ситуація на ринку діяльності підприємства - Рівень інтенсивності конкуренції - Ефективність зовнішніх комунікацій підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> - Ефективність стратегічного управління підприємством - Ефективність стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом - Якість інформаційного забезпечення - Ефективність комунікацій у системі стратегічного управління персоналом - Стиль управління - Конкурентоспроможність персоналу - Рівень розвиненості корпоративної культури підприємства - Оптимальність системи мотивації - Рівень використання системи розвитку персоналу - Морально-психологічний клімат у колективі - Опір стратегічним змінам - Схильність персоналу до інновацій

Оцінку ефективності управління персоналом багато вчених-економістів, у тому числі Шекшня С.В., пропонують здійснювати в декілька етапів [15, с. 250]: оцінка досягнення цілей; оцінка компетенція; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат.

Інші автори вважають, що основними критеріями ефективності використання персоналу, що необхідні для вироблення стратегії управління ним, для постановки та розв'язання питань їх раціоналізації, є :

1) часткові, локальні – найменші затрати живої праці на виробництво продукції, найменші затрати матеріальних фінансових ресурсів; найвища рентабельність виробництва; найменша собівартість продукції;

2) узагальнюючі – високі темпи продуктивності праці, високі темпи впровадження НТП, найвищі показники використання основних засобів;

3) якісні – найкращі умови праці персоналу, дотримання норм і нормативів з праці, випуск продукції вищої якості за оптимальної собівартості.

В сучасній літературі панує в основному єдина точка зору про те, що управління персоналом орієнтовано як на економічні, так і на соціальні цілі. Тому і оцінка ефективності кадрової стратегії має два аспекти: економічний і соціальний.

Для оцінки ефективності кадрової стратегії (її двох аспектів: економічного і соціального) розроблена система показників: показники економічної ефективності (табл. 4.10); показники якості та складності праці (табл. 4.11); показники соціальної ефективності (табл. 4.12)

Економічна ефективність кадрової стратегії означає досягнення цілей організації (наприклад, виробництва продукції) шляхом раціонального використання праці персоналу. Це завдання реалізується при найбільш оптимальному співвідношенні між результатами праці та витратами на персонал.

Таблиця 4.10

Показники економічної ефективності

Показник	Характеристики показника
Прибуток до оподаткування, грн	Виручка від реалізації продукції з відрахуванням собівартості, відображується у бухгалтерському балансі. Основний показник, що відображує фінансові результати у грошовій формі.
Дохід, грн	Виручка від реалізації продукції з відрахуванням матеріальних витрат і амортизації. Включає в себе фонд заробітної плати – витратну статтю собівартості.
Собівартість, грн	Частина вартості, яка включає витрати на спожиті засоби виробництва і на оплату праці. Характеризує абсолютні розміри витрат на виробництво, зменшення яких дає прибуток.
Рівень рентабельності	Відношення прибутку до собівартості продукції.
Обсяги товарної продукції, грн	Вартість виготовленої та реалізованої продукції за певний період.
Якість продукції (відсоток браку, чи рекламаций), %	Розраховується як відношення якісної продукції до загальних обсягів виробництва.
Витрати на управління підприємством, грн	Відношення загальних витрат на утримання апарату управління до загальних витрат підприємства. Характеризує ефективність праці тільки управлінського персоналу.

Високий рівень якості праці можна досягти тільки при оптимальному співвідношенні всіх показників наведених вище.

Таблиця 4.11

Показники якості та складності праці

Показник	Характеристика показника
Продуктивність праці на 1 працівника грн/чол	Відношення обсягу випущеної продукції до загальної чисельності працівників, зайнятих у виробництві. Показник дозволяє оцінити виробничий потенціал персоналу.
Частота виробничого травматизму, %	Відношення кількості випадків виробничого травматизму до загальної кількості персоналу. Показник характеризує стан охорони праці і техніки безпеки.
Витрати робочого часу на одного працюючого, чол/дні	Відношення загальних витрат часу через хвороби, простої, неявки до загальної кількості персоналу. Характеризує резерви ефективності у використанні праці персоналу.
Фонд оплати праці, грн	Загальний фонд основної та додаткової заробітної плати, включається до собівартості продукції.
Середня зарплата на одного працюючого, грн/чол.	Відношення загального фонду оплати праці до загальної кількості персоналу. Характеризує рівень оплати праці та динаміку змін по періодам часу.
Якість праці персоналу, бали чи %	Способи розрахунку: перший: відношення відносної ваги браку і рекламаций до загальної кількості персоналу; другий: на основі експертної оцінки якості за бальною системою.

Соціальна ефективність кадрової стратегії (табл. 4.12) забезпечується при високому рівні задоволення очікувань, потреб та інтересів працівників.

Показники, за якими також можна оцінити стратегію управління персоналом, представлені в таблиці 4.13.

Показники соціальної ефективності

Показник	Характеристика показника
Плинність персоналу, %	Відношення кількості звільнених працівників до загальної кількості працюючих. Показник характеризує рівень стабільності трудового колективу і роботу з персоналом.
Рівень трудової дисципліни, порушення, чол.	Відношення кількості випадків порушень трудової та виконавчої дисципліни до загальної кількості персоналу. Може вимірюватись також на основі експертної оцінки рівня дисципліни по бальній шкалі.
Співвідношення робітників і службовців, частка, %	Відношення кількості виробничого персоналу (робочих) до кількості управлінського персоналу (службовців). Характеризує ефективність управління.
Надійність роботи персоналу, частка чи бали.	Визначається ймовірною величиною можливих зривів у роботі підрозділів через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни. Вимірюється на основі експертних оцінок і збору статистичних даних про порушення.
Коефіцієнт трудового внеску, частка.	Розраховується шляхом додавання до нормативної одиниці досягнень (знак+) чи недоліків (знак-) в роботі. Є комплексним показником, по якому оцінюють результати і якість праці персоналу.
Соціально – психологічний клімат в колективі, бали.	Оцінюється на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою фахівців. Дозволяє визначити лідерів, мотивацію, потреби, інтереси, ефективність використання різних методів управління

Таблиця 4.13

Показники оцінки стратегії управління персоналом

Вид оцінки	Показники
Оцінка ефективності управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства; - коефіцієнт сталості персоналу підприємства; коефіцієнт плинності персоналу підприємства; - коефіцієнт заміщення персоналу підприємства; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати
Оцінка ефективності управлінського персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління; - питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років; - коефіцієнт сталості персоналу управління; - коефіцієнт плинності персоналу управління; коефіцієнт заміщення персоналу управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати; - рентабельність витрат на управління
Оцінка ефективності організаційної культури	<ul style="list-style-type: none"> - рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; - рівень стану трудової дисципліни; - рівень задоволеності умовами праці; - рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі; - рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки; - рівень безпеки та охорони праці; - рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу

Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

Окрім проблеми визначення показників ефективності стратегії управління персоналом, що реалізуються, було виявлено ще інші проблеми. Так, опитування керівників і працівників сучасних підприємств показало, що впровадження стратегічного управління персоналом у практичну діяльність підприємств зіштовхується з низкою проблем (див. рис. 4.12).



Рис. 4.12. Проблеми стратегічного управління персоналом підприємства, виявлені за результатами опитування [10, с. 161]

Таким чином, як свідчать результати опитування, подані на рис. 4.12, основними проблемами є такі:

- недостатній рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління. У сучасних підприємствах відсутні менеджери з глибокою підготовкою у сфері стратегічного управління, а ті, які мають певні знання у цій сфері, не володіють достатніми навичками використання інструментів стратегічного менеджменту в практичній діяльності;
- опір стратегічним змінам й інноваціям. Персонал у більшості підприємств не готовий до кардинальних змін у системі управління персоналом. Це зумовлено насамперед тим, що люди хочуть якомога більшої стабільності, впевненості у завтрашньому дні, а, як відомо, проведення будь-яких стратегічних змін та впровадження інновацій призводить до ризиків, які в умовах невизначеності зовнішнього середовища складно прогнозувати;
- нестача фінансових ресурсів. На реалізацію стратегічних змін у сфері стратегічного управління персоналом підприємствам необхідні значні фінансові ресурси, оскільки

стратегічний підхід вимагає докорінних перебудов у системі управління персоналом підприємства;

- недосконалість системи мотивації персоналу. Більшість сучасних підприємств використовують лише окремі елементи мотивації персоналу, які не можуть стати активним поштовхом в активізації роботи персоналу. Недосконалість системи мотивації також обумовлюється нестачею фінансових та інших видів ресурсів підприємства;
- пониження ролі персоналу в підприємстві. При стратегічному підході персонал має розглядатись як стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Однак, у більшості підприємств персоналу надається другорядна роль, він розглядається лише як робоча сила, необхідна для виконання конкретних завдань;
- недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом. У сучасному законодавстві не відображені досконалі механізми щодо управління персоналом, у результаті чого персонал багатьох підприємств не має гідної правової захищеності;
- недостатня гнучкість організаційних структур управління. Більшість сучасних підприємств мають лінійні, лінійно-функціональні або функціональні організаційні структури управління, які не спроможні швидко реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає впровадження матричних та проектних організаційних структур управління, які зможуть забезпечити адекватний механізм реагування на зміни в стратегічному кліматі;
- недосконалість стилю і методів управління персоналом. У багатьох підприємствах спостерігається авторитарний, бюрократичний стиль управління з використанням переважно організаційно-розпорядницьких методів управління, що не дає можливості створити сприятливу атмосферу для впровадження концепції стратегічного управління персоналом;
- недостатнє інформаційне забезпечення стратегічного управління персоналом. Якісне інформаційне забезпечення є передумовою успіху підприємства в сфері стратегічного управління персоналом. Однак, на сьогодні лише незначна кількість підприємств володіє необхідним обсягом інформації, на основі якої можна приймати і реалізовувати адекватні управлінські рішення;
- нерозвиненість корпоративної культури підприємства. Наслідком авторитаризму або зайвого лібералізму в багатьох підприємствах є недостатній розвиток корпоративної культури, покликанням якої має бути зміцнення корпоративної родини, морально-психологічного клімату в колективі, забезпечення відчуття причетності до справ підприємства у персоналу, що призводить до втрати конкурентних позицій підприємства.

Для зниження рівня ризику при використанні стратегічного підходу до управління персоналом у підприємствах необхідно систематично здійснювати дослідження системи стратегічного управління персоналом і розробляти та впроваджувати у діяльність відповідні коригувальні заходи, спрямовані на зміцнення конкурентної позиції підприємства.

Стратегічне управління персоналом є програмним способом мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників підприємства. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення методів та засобів стратегічного управління персоналом, стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні власного професійного та кваліфікаційного рівня, втіленні нових ініціатив. Це вимагає від менеджерів реінжинірингу бізнес-процесів, вміння розвивати персонал, і

мотивувати, забезпечувати досягнення запланованих показників.

Нові підходи до стратегічного управління персоналом значно розширюють завдання управління персоналом підприємства, особливо в стратегічній перспективі. В зв'язку з цим стратегічне управління персоналом підприємства може бути представлене як управління його кадровим потенціалом. Кадровий потенціал підприємства являє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо. Розробка кадрової стратегії перебуває у тісному взаємозв'язку з загальною стратегією розвитку підприємства і є вагомим фактором забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Література

1. Апенько С. Миссия, цель и стратегия управления персоналом / С.Апенько, А.Коньшунова // Кадровик. Кадровий менеджмент. – 2007. – № 1 [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.vkaznu.ru/index.php?showtopic=8100>
2. Балабанова Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга: Моногр. / Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьева. — Донецк: ДонГУЭТ, 2004. — 212 с.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. –238 с.
4. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. — Луганськ: Вид-во СНУ. В. Даля, 2009. – 304 с.
5. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. – Х.: Інжек, 2004. . 276 с.
6. Герчанівська С.В. Стратегічне управління персоналом підприємств в сучасних умовах/ С.В. Герчанівська // Сталий розвиток економіки Всеукраїнський науково-виробничий журнал.- С.72- 74 [Електронний ресурс].– Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_5/72.pdf
7. Гончарук Н.Т. Кадри аграрного сектору економіки України:формування та розвиток/ Н.Т. Гончарук, С.М. Серьогін / Українська академія держ.управління при Президентові України, Дніпропетровський регіональний інститут держ.управління. Н Д.:Моноліт.- 2003.- 168с.
8. Горецкая В.В. Роль и место управления персоналом в компании / В.В. Горецкая // Управление человеческим ресурсом. – 2009. -№2. (18).
9. Друкер П. Классические работы по менеджменту = Classic Drucker / П. Друкер – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 220 с.
10. Кім Л. С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства / Л.С. Кім // Наукові праці МАУП. - 2010.- вип. 1(24).- С. 155–162
11. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. — 296 с.
12. Майструк І. М. Управлінська культура в Японії і Сполучених Штатах Америки / І. М.Майструк // Український соціум : Науковий журнал. – 2007. – №1. – С. 69-80 .
13. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010.- № 20/6.- с. 307-312
14. Одегов Ю. Г. Управление персонала в структурно-логических схемах: Учебник. / Ю.Г. Одегов– М. : Академический проект, 2005.– 1088 с.
15. Пожуева Т.О. Стратегия управления персоналом как один из способов повышения производительности труда/ Т.О. Пожуева / Гуманітарний вісник ЗДІА, 2010. – випуск 43. – С. 247-254

16. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : Навчальний посібник. / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002.– 351 с.
17. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації / Г.О. Селезньова// БІЗНЕС-ІНФОРМ. – 2012. – № 3. – С.231-233
18. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами : Учебник/ Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тейлор / Пер. 5-го англ. Издания. ; Науч. Ред. Перевода Хачатуров А. Е. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2004.– 752 с.
19. Управление персоналом организации : Учебник/ под ред. А. Я. Кибанова.– 2-е изд., доп. И перераб.– М. : ИнФРА-М, 2002.– 638 с.
20. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В.Г. Щербак. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с

Професійна спрямованість навчання – засіб розвитку компетентності у майбутніх фахівців підприємців

Освіта ХХІ століття спрямована на удосконалення фахової підготовки в поєднанні з особистісним розвитком кожного студента. Розглядаючи кожного студента як індивідуальність, яка має властиві тільки їй особистісні риси і якості, необхідно адекватно організувати навчальну діяльність, підібрати необхідні педагогічні методи і прийоми для розвитку його як особистості, для ефективного формування професійної компетентності майбутнього фахівця-підприємця. Проблема професійної компетентності сьогодні виступає об'єктом підвищеної уваги як вітчизняних, так і зарубіжних вчених К. Абульханова, В. Байденко, Г. Бал , Н. Банько, В. Безрукова, Д. Брител, Ю. Варданян, С . Вишнякова, Б. Гершульський, В. Заикин, Е. Зеєр, І. Зимня, І. Зязюн, І. Ільїна, Н. Карнаух, Р. Квасниця, Н. Кузьміна, В.Ладшеєр, А. Маркова. Оцінюючи появу спеціальної літератури з теоретичних досліджень розвитку професійної компетентності, слід зазначити, що розробка практичних технологій у період оволодіння професією системою освіти перебуває невирішеною, але аспектам професійної підготовки фахівців економічного профілю, присвячені роботи (В.Я. Боброва, Л.А. Канищенко), організації професійного навчання рівня бакалавра з економіки (К.Ф. Беркита, Е.М. Калицький, В.Ю. Стрельников). Вагомий внесок у визначення найбільш цінних професійних напрямів підготовки майбутніх фахівців у вищому навчальному закладі внесли В.Андрущенко, В.Бондар, С.Гончаренко, Р. Гуревич, Н. Ничкало, В. Кремень, Л. Хомич, В. Пикельна, В.Сидоренко, В. Слюсаренко, С.Сисоєва, Р.Терещук, М.Шкіль, О.Шпак, М.Ярмаченко, Я.Цехмістер та інші. Теоретичні та методичні засади професійної підготовки майбутніх фахівців розглядали: С. Архангельський, М. Євтух, В. Козаков та інші. Проблему визначення критеріїв і показників сформованості умінь і навичок, різних видів компетентностей і компетенцій вирішували багато вчених: Н. Баловсяк Н. Гарашкина, Д. Демченко, І. Зимня, П. Куляс, В. Овчарук та ін

На сьогоднішній день традиційні (пояснювальні, ілюстративні, репродуктивні) методи не забезпечують належного професійного розвитку компетентностей студентів. Дані досліджень психологів свідчать: «... в пам'яті людини залишається 10% почутого, 50% побаченого та почутого. Зроблено же самою людиною залишається в пам'яті на 90% » [13, с.6].

Дослідники стверджують, що проблема розвитку професійної компетентності майбутніх фахівців існує, і сьогодні може призвести до негативних наслідків. Сучасній цивілізації необхідні фахівці, які розуміють специфіку сучасного буття, гідні, вимогливі до себе особистості, духовної орієнтації, високого рівня культури. Нові вимоги до рівня освіти та компетентності особистості формують сучасне суспільство, де інтереси людини відображаються як біологічного виду і соціального об'єкта [6, с.6].

Професійна спрямованість навчання у вищій школі виконує такі важливі функції: по-перше, виступає в ролі засобу задоволення власних потреб людини, по-друге, є засобом розвитку знань, умінь, здібностей. Структура професійної спрямованості дозволяє виділити такі її основні характеристики: професійна спрямованість, як складна система, вибудовується з компонентів і структур, має певний зміст і внутрішню організацію, є елементом складної системи (структури особистості в контексті мотивації професійної діяльності), з аналізу функцій та механізмів якої можна зрозуміти, що її сутність є динамічною системою, в якій всі процеси структурних компонентів знаходяться у внутрішній єдності і взаємній опосередкованості. Цілісність професійної спрямованості зумовлює її структурну єдність, виділення тих інтегративних, системоутворюючих якостей, властивостей, характеристик, навколо яких об'єднуються інші властивості. Професійна спрямованість є динамічним утворенням, змінюється відповідно до уподобань та переконань, впливу різних факторів і поставлених завдань [11, с.402]. Освітні процеси повинні привести молодь до фахівця вищої кваліфікації, з якостями самовдосконалення та самоорганізації. Для розвитку і підтримки активного інтересу до тієї чи іншої діяльності «дуже важливо, щоб діяльність давала матеріалізований результат, новий продукт і щоб окремі ланки її виступали як сходинки, що ведуть до мети» [14, с.116-117]. Професійна спрямованість навчання є для молодих фахівців засобом розвитку професійних компетенцій в контексті задоволення власних потреб, яка змінюється у відповідності до їх уподобань і поставлених завдань. В процесі розвитку компетенцій у майбутніх фахівців головну роль повинен відігравати процес самостимулювання, де сильним компонентом є самокритика як базова якість особистості, критичність і наявність мети життя.

У наукових працях педагогів і психологів підкреслюється важливість урахування індивідуальних особливостей у процесі професійного становлення студентів, але не всі дослідники підкреслюють, що пік саморозвитку особистості не обов'язково збігається з піком її прояву у професійній діяльності. У процесі становлення особистості присутні і такі етапи, коли вона втрачає тісний зв'язок з потоком інформації, не підкріплює її практичними діями, тоді відбувається збідніння професійного саморозвитку. Але постійне усвідомлення процесів, що відбуваються навколо, їх аналіз, вибір техніки і тактики розв'язання проблеми різними способами, дозволить особистості запобігти професійному та особистісному «стоянню на місці». За час пошуку і знаходження нової інформації особистість буде відновлювати компетентності майбутнього фахівця і виводити його на більш високий рівень професійного зростання. На зростання компетенцій особистості може впливати також здатність до прийняття рішень, вибір більш відповідного варіанту дій, глибоке осмислення відносини суб'єкта діяльності до себе, а значить, наявність такої якості як «професійний саморозвиток». Такого фахівця можна вважати успішним, тобто мається на увазі внутрішня, особистісна успішність, стан задоволеності життям, самовдосконалення, повнота самовираження, самореалізації, самоактуалізації. Успішність – поняття, що визначає узгодженість внутрішніх бажань і потреб з реальними можливостями і оточенням навколо, професійний успіх неможливий без внутрішнього почуття досягнення успіху, перемоги над собою і обставинами. Здібності, усвідомлення, аналіз себе і своєї діяльності формують фахівця, який здатний до особистісного та професійного саморозвитку. Вивчаючи особливості розвитку компетентностей до підприємництва, сучасна психологія націлює підприємців-початківців на внесення коректив у традиційні погляди, вимагає більшої відповідальності перед суспільством. Дослідження С. Л. Рубінштейна свідчать про наявність безпосереднього зв'язку і взаємозумовленості характеру мотивації і результативності навчання, пізнавальних інтересів і потреб студентів, визначає мотив як внутрішній стимул до дії. «Мотив, як усвідомлене спонукання до певної дії, – стверджує С. Л. Рубінштейн, – власне, і формується в міру того, як людина враховує, оцінює, зважує обставини, в яких вона перебуває, і усвідомлює мету, яка перед нею постає. Від ставлення

до них і народжується мотив з його конкретною змістовністю, необхідною для реальних життєвих дій. Мотив, як спонукання, – це джерело дії, яке його породжує; але, щоб стати таким, він повинен сам формуватися» [15, с.154].

Сьогодні людина, яка володіє певним внутрішнім змістом, є відкритою для навколишнього середовища, розвивається в системі суспільних відносин і на певному етапі життя у нього виникає споглядальний образ самої себе в цій системі. Коли людина здобуває ті чи інші риси і властивості особистості, то починає актуалізуватися і проявлятися – в ній природно закладена потреба в реалізації власної сутності, потреба самооцінки, самопізнання, самовдосконалення, самореалізації і інших феноменів. Людина саморозвивається з подальшим придбанням знань про світ і про себе з розширенням власних можливостей і одночасним проявом все нових завдань [2, с.15].

С.У. Гончаренко вбачає професійну освіту як “підготовку в закладах освіти спеціалістів різних рівнів кваліфікації для трудової діяльності в одній з галузей народного господарства, науки, культури; невід’ємну складову частину єдиної системи народної освіти” [3, с.203].

Освіта та виховання – це два взаємопов’язаних процеси, що являються культурними формами, в яких зберігається й передається соціальна інформація майбутнім поколінням. Отже, освітні технології являють собою феномени культурної системи, й, за поглядами російського дослідника М.В. Алексеева, – «розуміння сутності культури, її функцій, взаємопов’язаних культурних форм, дозволяє визначити не тільки місце освітніх технологій у культурному просторі, але й прослідкувати тенденції їх розвитку» [1, с.3-14]. І.Л. Лікарчук наголошує на тому, що в усіх визначеннях професійної освіти є положення про підготовку спеціалістів різних ступенів кваліфікації для виконання ними певних функцій [2, с.111].

У словнику з професійної освіти поняття «професії» тлумачиться як «вид трудової діяльності людини, яка володіє комплексом спеціальних теоретичних знань та практичних навичок, набутих в результаті фахової підготовки, досвіду роботи» [11]. Поняття «професія» нерозривно пов’язане з поняттям «спеціальність», що дослідниками трактується як вид діяльності в рамках однієї професії. Якщо спеціальність розуміти як вид занять у рамках професії, то коло професійних дисциплін істотно вужчає і обмежується частиною спеціальних дисциплін. [8, с.36-39].

Таке значення зустрічається у Словнику з професійної освіти, в якому поняття «професійна освіта» розглядається як: 1) сукупність знань, навичок і вмінь, оволодіння якими дає змогу працювати спеціалістом вищої і середньої кваліфікації; 2) підготовка в навчальних закладах спеціалістів для трудової діяльності в певній галузі народного господарства, науки, культури; 3) складову частину системи освіти [11, с.273].

Аналіз психолого-педагогічної літератури свідчить про те, що у визначенні мети професійної освіти є розбіжності. Її тлумачать як оволодіння знаннями певного рівня і навичками діяльності з конкретної професії та спеціальності [17, с.331]; як забезпечення набуття громадянами робітничої професії згідно з їх бажаннями, інтересами, здібностями, підвищення їх виробничої кваліфікації, перепідготовки [3, с. 204-228].

Вивчаючи підприємницьку освіту в США, Елізабет Хеген відмічає, що зміст освіти з напрямку підприємництва носить практичну направленість й включає в себе наступні дисципліни: організація бізнесу; фінанси підприємства; маркетинг; бізнес-планування; бухгалтерський облік; менеджмент малих підприємств; сімейний бізнес; приватне підприємство; високотехнологічний бізнес; розробка нового товару; прикладна економіка. В процесі отримання диплому передбачається проходження стажування в малих й середніх підприємницьких структурах [22]. Силбігер, досліджуючи навчальні програми американських бізнес-шкіл, прийшов до висновку, що школи пропонуть одні і ті ж дисципліни під різними назвами. Дослідник виділив основні дисципліни, що складають основу знань за магістерським курсом економічного напрямку: маркетинг; ділова етика;

бухгалтерський облік; організаційна поведінка; кількісні методи аналізу господарської діяльності; фінансова справа; економіка; стратегія. У своїй праці «МВА за 10 днів» автор пропонує курс з основних предметів, що складають головний напрямок освіти магістрів ділового адміністрування бізнес-шкіл. Він надає чіткі пропозиції з організації підприємницької діяльності й ведення бізнесу, а ця праця видається дев'ятьма мовами світу [16]

Наведемо приклад структури програми МВА й комплекс міні-курсів відповідно тематичному підрозділу (табл. 4.14).

Поняття «академічна група» під час навчання не існує, тому що навчається відповідно обраній програмі, самостійно обираючи комплекс дисциплін, а також режим присутності на заняттях. При цьому навчальні плани широко комбінуються відповідно до обраних дисциплін, студенти можуть навчатися як зранку, так і у вечірній час й вихідні дні, а також робити перерву у навчанні на деякий час [19].

Така академічна мобільність системи освіти зумовлена гуманістичним підходом до організації навчального процесу в навчальних закладах США, де престиж університету в США залежить від того, наскільки його випускники будуть влаштовані на ринку праці країни. Освіта в США отримала назву «підприємницької», оскільки віддзеркалює підприємницький характер американського суспільства.

О.О. Романовський, вивчаючи систему освіти США, зазначає, що студенти Америки витрачають на навчання часу менше у два рази, ніж студенти Європи або Японії; вони використовують набагато менше часу на академічні заняття, але мають можливість працювати, практично набуваючи певні навички. В Європі відводиться набагато більше часу самосійній та індивідуальній роботі студентів [13, с. 181-184].

За даними п'ятирічного проекту виявлення «профілю підприємця», організованого американською фірмою «Мак-Бер енд Компанії», виділено 21 найважливішу рису «оптимального типу підприємця». Найбільш важливі серед них:

- організаційно-господарське новаторство;
- готовність та здатність до ризику;
- пошук нових можливостей та ініціативність;
- орієнтація на ефективність та якість продукції і обслуговування;
- майнова відповідальність та цілеспрямованість;
- висока інформованість та постійне спостереження;
- здатність до жертв в інтересах справи;
- чіткість, планомірність у роботі;
- здатність переконувати людей;
- комунікабельність,
- чесність, надійність тощо.

Підприємець повинен мати такі найважливіші якості, що групуються навколо відповідних функцій:

1) здатність бачити в людині генератора нових ідей; проводити політику формування лідерів і новаторів, стимулювати виправданий ступінь ризику; формувати економічне мислення; постійно здійснювати пошук нових можливостей, бути ініціативним та ін.;

2) уміння об'єднати людей для досягнення спільної мети, здатність переконувати їх, приділяти увагу прагненням людей, їх духовним якостям, домагатись, щоб цінності фірми підтримували всі працівники;

3) професійна підготовленість для пошуку оптимальних варіантів розвитку підприємства, інтенсифікації його діяльності; здатність постійно орієнтуватись на ефективність та якість, здійснювати систематичне планування, прагнути до всебічної інформованості, йти на розумний ризик; впроваджувати такі форми і системи заробітної плати, які сприяють економії ресурсів (сировини, електроенергії, палива, праці);

4) систематично орієнтуватися на потреби споживачів; прагнення не забруднювати довкілля; добиватись оптимального поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів; відповідати за свої дії;

5) уміння діяти цілеспрямовано, енергійно, вірити в успіх справи, бути наполегливим і гнучким, розвивати свої творчі здібності.

Таблиця 4.14

Приблизна структури програми MBA й комплекс міні-курсів [16]

Міні -курси		Структура робочої програми
1		2
1.	Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - етапи розробки стратегії маркетингу; - процеси здійснення купівлі; - сегментація ринку; - життєвий цикл продукту; - побудова карт сприйняття продукту; - комплекс маркетингу (продукт, ціна, канал продажу, просування); - економіка маркетингу
2.	Ділова етика	<ul style="list-style-type: none"> - релятивізм; - аналіз персоналу, для якого існує організація
3.	Бухгалтерський облік	<ul style="list-style-type: none"> - правила та основні принципи ведення бухгалтерського обліку; - фінансові звіти та коефіцієнтний аналіз фінансової звітності; - управлінський облік
4.	Організаційна поведінка	<ul style="list-style-type: none"> - модель розв'язання проблем; - урок психології; - мотивація та лідерство; - творчий підхід, або креативність; - організаційні моделі й структури; - теорія систем; - організаційні зміни: еволюційні й революційні, опір змінам
5.	Кількісні методи аналізу господарської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз методом дерева рішень; - аналіз руху грошових засобів; - теорія ймовірностей; - регресивний аналіз й прогнозування
6.	Фінансова справа	<ul style="list-style-type: none"> - юридична форма організації підприємства; - коефіцієнт «Бета» як критерій ризику; - кордон ефективності; - модель оцінки прибутковості активів; - гіпотеза ефективного ринку; - оцінка інвестицій; - дисконтування грошових потоків; - політика в області дивідендів та модель росту дивідендів; - економічний аналіз ефективності майбутніх капіталовкладень; - структура капіталу; - злиття й поглинання
7.	Економіка	<ul style="list-style-type: none"> - попит і пропозиція; - мікроекономіка; - еластичність; - структура ринку; - макроекономіка; - Кейнсіанська й монетаристська теорії; - валовий національний продукт; - міжнародна економіка

	1	2
8.	Стратегія	<ul style="list-style-type: none"> - Модель «7S»; - ланцюг формування ціни; - стратегії інтеграції й розширення; - аналіз галузі; - стратегія конкурентної боротьби; - портфельні стратегії; - глобалізація, інкременталізм, градуалізм; - стратегія поступових реформ при досягненні цілей

Психологи дають визначення підприємництва: підприємництво – це ділова творчість, що потребує від людини певних специфічних здібностей. Як свідчать дослідники, тільки 5-7% людей мають достатні здібності для підприємницької діяльності. Тому у вищих навчальних закладах необхідно створити умови для розвитку компетентностей підприємництва у молодих фахівців. Для досягнення успіху в підприємницькій діяльності необхідні певні риси особистості та ділові якості: ініціативність, рішучість, сміливість, азартність, схильність до розумного ризику, наполегливість, самостійність, відповідальність; честолюбність, мобільність, прагнення до нового; оптимізм; вміння працювати з людьми, впливати на людей, комунікабельність; самовіддача, фанатичне захоплення ділом, працьовитість, порядність і чесність, надійність, вірність даному слову, висока компетентність. Підприємець повинен володіти знаннями технології, економіки, психології, політики, юриспруденції, фінансів, маркетингу; вміти організувати взаємодію різних спеціалістів, тобто бути універсальним спеціалістом.

Проводячи дослідження розвитку компетентностей у майбутніх фахівців до підприємницької діяльності (ДВНЗ «Криворізький національний університет» Криворізький економічний інститут), крім позааудиторних навчальних програм, нами були використані дані тестових завдань і анкетного опитування студентів 3-5 курсів спеціальностей «Економіка підприємства», «Маркетинг» (загалом – 237 осіб), використані спеціальні психологічні методики (визначення рівня інтелекту за методикою: Векслера, Амтхауера, Мейл, Айзенка, Рубінштейна). Умови проведення дослідження не завжди дозволяли використати повний арсенал вибраних діагностичних засобів, тому в більшості випадків був обраний наступні інструменти дослідження (для отримання більш об'єктивних даних про особистісні властивості, вагомих для ефективною реалізації підприємницької діяльності). Використовувалася наступна методика: С. Я. Рубінштейна «Методика поділу часу», яка спрямована на вивчення мотиваційної сфери особистості, інтересів і вподобань. Студентам пропонувалося список справ, пропонувалося вказати скільки часу вони витратять на їх виконання протягом 20 днів (480 годин). Студентам пропонувалося визначити, скільки часу вони витратили на ті ж самі роботи, якби самі розпоряджалися цим часом на власний розсуд (в тесті внесено 17 сфер: сон, їжа, транспорт, робота, навчання, домашні справи, гра, відпочинок тощо). Після проведення тестів порівнювався час фактичного виконання з бажаним розподілом часу і визначалася різниця, формувалися висновки про переваги, інтереси і розбіжності, установки особистості, усвідомлених і неусвідомлених потреб. Опитувальники-тести застосовувалися для дослідження переваг, ставлення до оточуючих, до себе, самооцінки, мотивації.

Отримуючи дані, ми виявили, що якості лідерства й підпорядкованості притаманні майбутнім фахівцям: 36% студентів мають схильність тільки підпорядковуватися, а 64% студентів мають схильність до лідерської роботи. Протягом експерименту було зареєстроване наступне: якості обережності не притаманна більшості студентів (78%

студентів готові ризикувати в малому підприємстві, хоча прорахувати всі види ризиків не готові). У половини майбутніх підприємців (53%) є бажання почати справу «з нуля», вони вважають головною якістю підприємця впевненість при прийнятті рішень. Фантазія і оптимізм притаманні студентам спеціальності «Маркетинг» (83%). Якості відповідальності та пунктуальності притаманні 68% майбутнім підприємцям.

Крім цього, у студентів в процесі проведення позааудиторних програм були сформовані і отримали подальший розвиток наступні якості: креативність, новаторство, відповідальність, пунктуальність, вміння довести точку зору, розвиток комунікативних якостей.

Переважно більша кількість студентів (76%) вважають оригінальність характерною рисою підготовленого підприємця. А недостатня освіченість (за поглядами майбутніх фахівців, що брали участь у експерименті) робить погляд підприємця шаблонним, «неживим».

Тому 82% студентів вважають недостатнім кількість індивідуальних завдань з основних курсів підготовки спеціальностей, відсутність належних лабораторій, літніх шкіл підготовки молодих підприємців, тренінгових програм тощо.

Досліджуючи проблему розвитку компетентностей до підприємницької діяльності, ми, за допомогою спеціальних опитувальників, намагалися зібрати інформацію, про вираженості тих чи інших підприємницьких і значущих особистісних властивостей, що забезпечують успіх у започаткуванні й веденні бізнесу. У студентів, що розвили компетентності до підприємницької діяльності мали чітко виражені наступні особистісні та професійні якості (рис. 4.13).



Рис. 4.13. Особистісні й професійні складові компетентності майбутніх підприємців

Потреба людини в самореалізації є основою цілеспрямованої особистісно і соціально продуктивної активності, яка дозволяє їй максимально втілити в життя свої внутрішні можливості. В кожній людині закладені резерви повноцінного людського існування, реалізації власної сутності, що орієнтована на рух вперед до визначених цілей. Таким чином, результати освіти повинні бути не лише в очевидних знаннях і навичках, але і в прагненні майбутніх фахівців до самовдосконалення, самореалізації. На цьому вперше було відзначено в роботах американського психолога А. Маслоу, котрий виділив 15 найбільш важливих, з його точки зору, характеристик людини, що самоактуалізується. Серед них такі, як «прийняття» (себе, інших, природи), «спонтанність, простота, природність», «автономія, незалежність від культури і середовища», «самоактуалізована творчість», «почуття причетності, єдності з іншими людьми») тощо [10, с.111]. Вивчаючи проблему формування системи навчання у вищих навчальних закладах, дослідники визнають, що діяльність студентів при навчанні має складний характер, вона відображається у навчальній діяльності з метою отримання знань, умінь і навичок і підготовки до майбутньої трудової діяльності. Не завжди ця багатогранність навчання потрапляє в поле зору дослідників, ще менш вона усвідомлюється самими студентами. Це породжує дві основні течії у мотивації навчання: перша – позитивна, навчальна діяльність, яка спонукає студентів систематично і сумлінно вивчати теоретичний матеріал, отримувати необхідні знання, але прагнення все знати не дозволяє диференційовано накопичувати знання для майбутньої професії, породжує формалізм, виключає творчий підхід; друга – це навчання специфіки майбутньої роботи, засіб підготовки до майбутньої діяльності, не завжди є якісною стороною в навчанні майбутнього фахівця. В результаті формується фахівець, що багато розмірковує, але не здатний якісно працювати, з низьким рівнем компетентності.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної психолого-педагогічної літератури, зокрема монографічних та дисертаційних досліджень, свідчить про таке розуміння науковцями феномену компетентності:

- здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби;
- виконувати поставлені завдання, вона поєднує взаємовідповідні пізнавальні ставлення і практичні навички, цінності, емоції, поведінкові компоненти, знання і вміння – все те, що можна мобілізувати для активної дії (експерти програми “DeSeCo” – Definition and Selection of Competencies);
- загальна здатність, що базується на знаннях та досвіді, яку набув індивідуум через освітню практику (Дж. Кулаген);
- достатність і придатність, володіння силою та волею, що допомагають адекватно діяти в ситуації (В. Долл);
- взаємозв’язок між навичками, уміннями, ситуативною діяльністю й особистістю (Ж. Перре) та ін.;
- знання, розуміння, вміння, дія та досвід (Ф. Е. Вайнверт);
- здатність або потенціал для ефективного виконання дій у конкретному контексті (М. Роменвілл);
- комбінація взаємопов’язаних когнітивних та практичних умінь, знань, мотивацій, ціннісних та етичних характеристик, ставлень, емоцій та інших соціальних і поведінкових компонентів, які разом можуть бути мобілізовані для ефективної діяльності у конкретному контексті (М. Сміт);
- знання та вміння, необхідні для професійної діяльності (Н.Кузьміна, С.Гончаренко);
- сукупність знань, умінь, досвіду, що відображена в теоретично-прикладній підготовці до їх реалізації в діяльності на рівні функціональної грамотності; синтез когнітивного, предметно-практичного та особистісного досвіду (Е.Ф.Зеер);
- актуальна особистісна інтегративна властивість, яка виявляється в адекватності вирішення (стандартних та особливо нестандартних, що вимагають творчості)

- задач, у діях, діяльності, поведінці та вчинках людини (І.Зимня);
- поєднання психічних якостей, психічних станів, що дає змогу діяти самостійно й відповідально; оволодіння людиною навичками і вміннями виконувати трудові функції (А. Маркова);
- складна інтегрована характеристика особистості, під якою розуміють набір знань, умінь, навичок, ставлень, що дають змогу ефективно провадити діяльність або виконувати певні функції, забезпечуючи розв'язання проблем і досягнення певних стандартів у галузі професії або виді діяльності (О.Пометун);
- екзистенціональна властивість людини, продукт власної життєтворчої активності, ініційованої процесом освіти (І. Зязюн);
- результат саморозвитку індивіда, його не стільки технологічного, скільки особистісного росту, результат самоорганізації, діяльнісного і особистісного досвіду (В. Болотов, В. Сериков, В. Краєвський, А. Хуторський);
- динамічна комбінація знань, розумінь, цінностей, інших особистих якостей, що описують результати учіння за освітньою/навчальною програмою (І. Бабин, Я.Болюбаш, А. Гармаш).

Компетентність є продуктом діяльності, є наслідком самоорганізації та саморозвитку індивіда, синтезу когнітивного, предметно-практичного та особистісного досвіду. Це форма існування знань, умінь, освіченості в цілому, яка зумовлює особистісну самореалізацію, в той же час освіта, що приводить до формування компетентності, має бути особистісно зорієнтованою, тобто забезпечувати максимальну затребуваність особистісного потенціалу [4, с.140-146].

Узагальнюючи трактування поняття “компетентність”, зазначимо, що це комплексне утворення, що забезпечує майбутньому фахівцю вирішення професійних завдань різної складності й забезпечує конкурентоспроможність на ринку праці.

Відповідно до моделі Дж. Равена, окремі види компетентності можуть в різних ситуаціях виступати як компоненти відповідної компетентності і навпаки. Ці компоненти компетентності розділені на когнітивні (визначення перешкод на шляху досягнення мети), афективні (задоволення від роботи) і вольові (рішучість, воля). Компетентність багатокомпонентна, її компоненти відносно незалежні один від одного, а самі компетентності характеризуються кумулятивністю і взаємозамінністю. Розвиток нових навичок, умінь і видів компетентності відбувається в залежності від тієї мети, яка є значущою для індивіда в даний момент. В процесі дорослішання розвиваються не всі компетентності, а переважно ті, які визначаються ціннісними установками індивіда. Чим старша людина, тим більшу значимість у формуванні та розвитку компетентності набуває не його здібності, а ціннісні установки [21, с. 28].

У роботах М.Вербера і С.Зомбарта підприємницька діяльність відображається, як процес становлення підприємницького духу, супроводжується господарськими діями, що містять соціокультурні елементи. Культура виникає з переходом від ефективно-нормативного до ціннісно-раціональному регулюванні поведінки людини в суспільстві, при цьому регуляторами вважається не зовнішні, а внутрішні фактори, а саме внутрішні якості людини.

Підприємець, за С. Зомбартом, повинен володіти наступними якостями: завойовника (свобода і енергія); організатора (здатність організовувати людей до праці і координувати їх дії); торговця (викликати інтерес, викликати довіру). Головним напрямком підприємницької діяльності повинна стати націленість на інновації, а рушійною силою є прагнення до самореалізації при здійсненні певної діяльності [8, с.226-228]. Досліджуючи проблему розвитку компетентностей до підприємницької діяльності у майбутніх фахівців, можна визначити, що успіх залежить від здатності бачити речі в зміненому вигляді на крок вперед, довести правильність свого рішення. Незалежно від характеру, підприємець має сформувати

модель свого майбутнього успіху, набути вміння вчасно коригувати помилки, незалежність, ризикувати, вміння взяти на себе відповідальність і контроль. Підприємець повинен володіти наступними якостями:

- ініціатива (якість особистості, постійне прагнення до реалізації цілей якихось цілей, які вона ставить перед собою, пов'язана з перерозподілом існуючих благ);
- ризик (комерційний ризик – дії, спрямовані на усунення перешкод пов'язаних з невизначеністю ринкових умов і реакція на ініціативи підприємців у формі нагороди, а не схильністю підприємців до ризику);
- новаторство (головний ознака підприємництва, дає можливість взаємодіяти з навколишнім середовищем, попереджати реакцію ринку, форма прояву творчого потенціалу особистості);
- комбінування факторів виробництва (полягає в успішному поєднанні системи знань з економіки підприємства, психології, маркетингу, педагогіки, технології виробництва, економіки праці тощо).

Отже, результатом і метою компетентної освіти є компетентна особистість з високим рівнем професійної майстерності, професійної культури.

Структурні компоненти професійної компетентності визначено вітчизняним дослідником С. Степаненко:

- виконання обліково-статистичних операцій;
- аналіз первинної інформації і виконання розрахункових операцій;
- накопичення і систематизація інформації, виконання технологічних операцій;
- розробка нормативних матеріалів, які відображають цілі, пріоритети, критерії, порядок виконання професійної діяльності;
- розробка проектів розвитку, програм і планів професійної діяльності, впровадження нововведень;
- завдання організаційно-управлінського характеру, яка передбачає формування і прийняття рішень зі створення алгоритмів дій з їх використання та контролю;
- узгодження інтересів всіх осіб, задіяних у певній сфері;
- здійснення навчальних і наукових досліджень у сфері професійної діяльності [18, с. 4-13].

Досліджуючи питання технології проектування ключових й предметних компетенцій, А. Хуторський відмічає, що система освіти має розвинути у майбутніх фахівців певну «норму» знань й компетенцій й ця «сукупність» (у вигляді результатів учіння), є підставою формування необхідного комплексу знань у свідомості того, хто прагне зайняти певний пост після здобуття відповідної освіти і професійної підготовки. Результатом процесу професійної освіти є сформована реальна суб'єктна «сукупність», властива конкретному претендентові, й на базі суб'єктної «сукупності» у сфері освіти і професійної підготовки має формуватися динамічна функціональна структура особистості суб'єкта діяльності, що включає, зокрема, адекватний, цілісний образ майбутньої професійної діяльності, необхідний для ефективної діяльності у певній сфері [19].

Дослідники-психологи Т.Кун та М. Полані, вивчаючи процеси активізації неявних знань в підготовці майбутніх фахівців, вважають доцільним моделювання проблемних ситуацій у змісті профосвіти з метою набуття навичок логічного мислення, що потребує великого обсягу самостійної роботи. Набуття навичок логічного мислення необхідно здійснювати у чотири етапи:

- підготовка – усвідомлене дослідження проблеми;
- інкубація – проблема витісняється в підсвідомість, людина майже про неї забуває;
- розв'язання – коли рішення раптом несподіванно проривається у свідомість;
- останній – завершальна перевірка результатів.

Доведено, що на етапі інкубації неусвідомлені образи ситуації, проблеми

трансформуються в неявне знання. При розгортанні проблеми це неявне знання треба вербалізувати і перетворити в апріорне знання, а потім за допомогою дискурсивних міркувань трансформувати у явне знання після закінчення навчального закладу, приблизно впродовж року. За цей час молодий фахівець набуває здатності ефективно виконувати професійні обов'язки, що пов'язано з утворенням алгоритмів оперування неусвідомленими дискретними розумовими процесами, яким Х. Дрейфус дав позначення «евристики». Саме вони дають змогу знайти перспективні підходи до виконання професійних завдань, там де інформація помилкова або неповна [5, с.134].

Досліджуючи проблему професійної освіти, зокрема розвитку компетентностей у майбутніх фахівців-підприємців, ми дійшли висновку, що розвиток компетентностей у майбутніх спеціалістів відбувається ефективно при впровадженні у навчання організаційно-діяльнісної гри (ОДГ).

Методологічні підходи до організації та проведення ОДГ орієнтуються на створення зв'язку між мисленням і діяльністю її учасників у ході вирішення проблеми. Особливість ігрової діяльності полягає в закладеній в ній можливості до виокремлення власне проблеми, яка, зазвичай, прихована від суб'єкта низкою її наслідків – перешкодами, утрудненнями тощо. Для того, щоб сформулювати проблему, потрібно здійснити певну мисленнєву роботу, яка спеціально організовується в грі. Складність полягає в тому, що власне проблемні ситуації виникають як протиріччя між різними професійними підходами й різними професійними знаннями. А відтак, необхідним є вихід учасників гри за межі своєї професійної компетентності в спеціально організований простір колективного мислення, де й відбувається пошук рішення. Потім відбувається зворотний переклад знайдених рішень не просто в окремі професійні діяльності, а в комплексно організовану діяльність, погоджену й скоординовану. Концепція організаційно-діяльнісної гри дає змогу пройти цей шлях, отримати запроєктований результат і при цьому сформувати найцінніші професійні та особистісні якості, отримати нові знання, компетентності, потенції, знайти нові засоби взаємодії. Цьому сприяє закладені в ОДГ правила розгортання миследіяльнісної методології. У нашому дослідженні ми усвідомлюємо значущість і цінність ОДГ для розвитку в майбутніх економістів-підприємців необхідних компетентностей до підприємницької діяльності. Мету ОДГ вбачаємо в формуванні та розвитку професійно-діяльнісного компонента компетентності до підприємницької діяльності в майбутніх економістів. Відповідно до процесу розвитку компетентності до підприємницької діяльності в майбутніх економістів виокремлюємо: вступні, формувальні і розвивальні ОДГ. З урахуванням специфіки професійної підготовки майбутніх економістів, ми розробили модель організації і проведення ОДГ (див. рис. 4.14). У грі застосовуються такі рольові позиції:

- організатор-проектувальник, який розробляє концепцію гри і слідкує за її дотриманням в ході гри. Цю роль має виконувати досвідчений викладач;
- організатор-аналітик, котрий відповідає за відбір змісту гри і слідкує за тим, щоб гравці його опрацьовували під час гри;
- організатор-методолог відбирає ключові поняття, що підлягають засвоєнню в ході гри, допомагає гравцям методологічно правильно виконувати поставлені ігрові завдання;
- помічники-консультанти – це по суті модератори в груповій роботі;
- групи студентів – підприємці-початківці.

Організатори гри складають оргпроект – детальний опис роботи груп на кожному занятті, що включає опорні зразки для оперативної оцінки роботи груп і учасників.

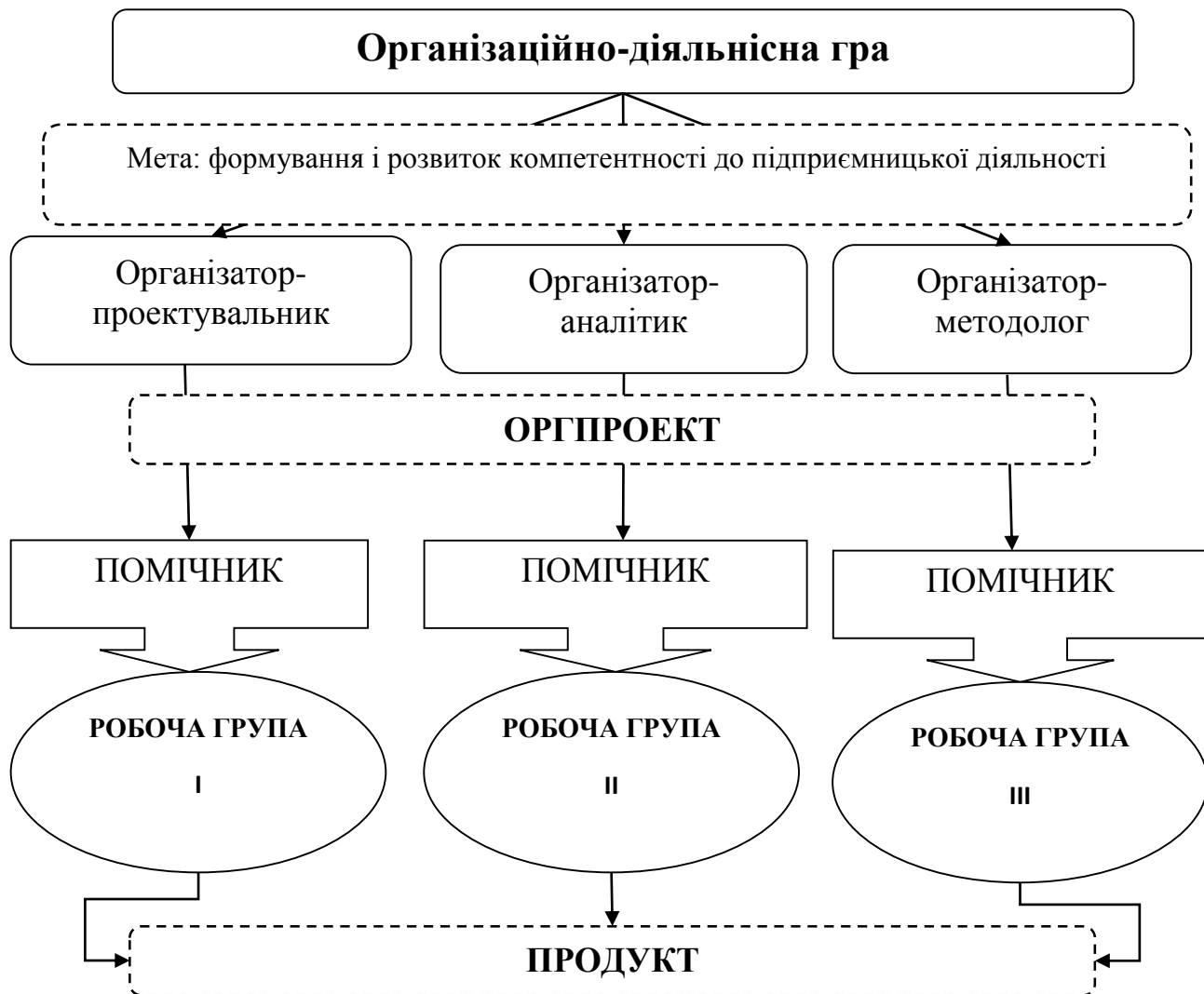


Рис. 4.14. Організаційна структура ОДГ

В пропорованих іграх студентам надавалися наступні завдання: створення стратегії управління підприємством; вивчення сегментів ринку й розробка необхідного продукту; формування шляхів виходу з кризового стану підприємства тощо. В період проведення ігор вивчалися рівні розвитку компетентностей у майбутніх підприємців. Необхідність підвищення компетентності майбутніх фахівців-підприємців, сьогодні вимагає створення об'єднань роботодавців з університетами, що є необхідною умовою реалізації професійної компоненти. У процесі навчання надзвичайно важливою (а краще обов'язковою) є участь представників виробництв, фірм у розробці навчальних планів спеціальностей і програм дисциплін. Така співпраця дасть змогу ліквідувати дефіцит спільних сфер ринку, виробництва, з одного боку, та системи освіти, з іншого. Досить важливим є сьогодні участь представників роботодавців у навчальному процесі як викладачів-консультантів. Багаторічна практика випускових кафедр показує, що участь у педагогічному колективі сумісників з виробництва мають бути до 30 % загального складу. Корисним заходом, має стати передача замовником факультетам, кафедрам у тимчасове користування сучасного обладнання, пристроїв, приладів, елементної бази. Застаріла лабораторна база ВНЗ має бути поповнена новітнім обладнанням.

Виробничі практики студентів на об'єктах галузей економіки останнім часом є формальними, причина, незацікавленість суб'єктів господарювання. Практика важлива тим, що під час її проходження студент обирає тему випускової роботи, і це може бути відправною крапкою у майбутній кар'єрі випускника. Великим недоліком в контексті професіоналізації навчання й підвищенню дієвості вищої освіти стає не тільки академізм

викладацьких кадрів, а й певна відстороненість промислових й непромислових підприємств від розвитку вищої школи, а також незабезпеченість фінансами лабораторій ВНЗ, недостатній рівень загальної матеріальної бази, відсутність системи договорів з промисловими підприємствами.

У процесі навчання, студентів вищих навчальних закладів економічного профілю було визначено, що досить проблемним є створення установки на успішність у майбутній діяльності, самоактуалізації в ній. Для вирішення проблеми самореалізації майбутніх фахівців нами було розроблено позааудиторні курси лекційного та практично-виробничого напрямку «Економіка підприємства», «Інвестування», «Економіка праці і соціально-трудова відносини (СТВ)». Зміст курсів припускав засвоєння необхідних знань в майбутній професійній сфері: позитивний імідж фірми – паблік релейшнз (PR), тактика переговорів, організація діяльності, стратегія підприємництва; включали спеціальні прийоми, що надавали можливість розвивати організаторські здібності студентів, навички роботи в «команді», навички аудитора, здатності використовувати новітні досягнення в обраному напрямку бізнесу, постійну готовність до підприємницького ризику, до пошуку нових можливостей; побудова віртуальних підприємств, моделювання шляхів розвитку підприємства і т.д. Також курси повинні були сприяти формуванню у майбутніх фахівців умінь налагоджувати свої дії зі своєю внутрішньою природою; формувати почуття незалежності від думок і точок зору інших, якості самореалізації, схильності жити згідно з цінностями і правилами, встановленими самою людиною; прийняття відповідальності за свої дії, прийняття рішень у колективній діяльності. Зокрема, студенти повинні були активно взяти участь у процесі позааудиторної освіти, де були використані методика мозкового штурму, кейс-методу, есе, завдань-ситуацій, лекції, прес-конференції, семінари-дискусії, проблемні ситуації, міні-лекції і т.д.

Після проведення позааудиторних курсів навчання, нами було визначено, що його сприйняття студентами було різним. Так, в період перших занять студенти третього та четвертого курсу майже не мали бажання здійснювати самостійно домашню роботу із заданих кейсів, займатися відбором наукової літератури для подальших занять, виконувати есе та аналізувати результати роботи (рис.4.15).

Після проведення 4-х модулів запропонованої комплексної програми (що об'єднала курси «Економіки підприємства», «Економіки праці і СТВ», «Інвестування») була отримана наступна динаміка в засвоєнні програмного матеріалу: після першого модуля високий рівень знань показали 42,8% студентів III курсу; після другого – 50,4%; третього – 61,8%; четвертого – 69,6%. Все це свідчить про те, що студенти позитивно сприймають різні форми педагогічних методик, при цьому всі чотири модуля відвідувалися всіма студентами. Не всі майбутні фахівці виявили бажання виконувати домашні позааудиторні завдання: після першого модуля таких було 18,0%, другого – 20,1%, третього – 32,2%, четвертого – 38,5%. Виконання есе у вигляді наукової статті було запропоновано вже після першого модуля, але тільки 16,5% майбутніх фахівців змогли впоратися з цим завданням з першого разу. За результатами наступних модулів зробили роботу над науковими джерелами та склали есе: після другого модуля – 18%, після третього – 22,6%, після четвертого – 32,2%.

Позааудиторну навчальну програму, тільки в більш складному варіанті, засвоювали і студенти IV курсу. Майбутнім фахівцям були запропоновані і більш складні завдання: аналіз і обробка наукових публікацій, складання та захист підприємницьких проектів, розрахунок можливих ризиків та консалтингових програм, вирішення проблемних ситуацій і формування програми виходу із складної ситуації фірми (підприємства). Першою вимогою засвоєного був вже існуючий рівень сформованості вмінь здійснювати обробку та аналіз наукових публікацій та джерел. Відсоток студентів, змогли вільно впоратися з цим завданням після першого модуля був 57%, другого – 66,2%, третього – 75,5%, четвертого – 84,2%. Підприємницькі проекти змогла захистити наступна кількість студентів: після

першого модуля – 22,4%, другого – 40,3%, третього – 44,7%, четвертого – 63,3%. Щодо розрахунку можливих ризиків та консалтингових програм, то після першого модуля 16,8% студентів впоралися із завданнями, після другого – 16,8%, після третього – 21,9%, після четвертого – 31,7% студентів. Більш наочно зрушення в якостях студентів показано на рис. 4.16.

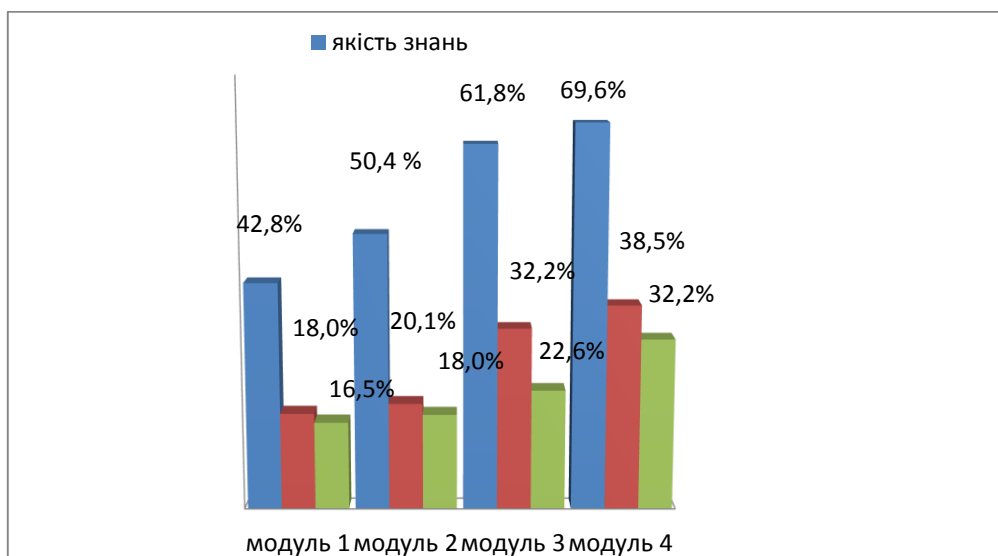


Рис. 4.15. Розвиток якостей самореалізації студентів 2 курсу

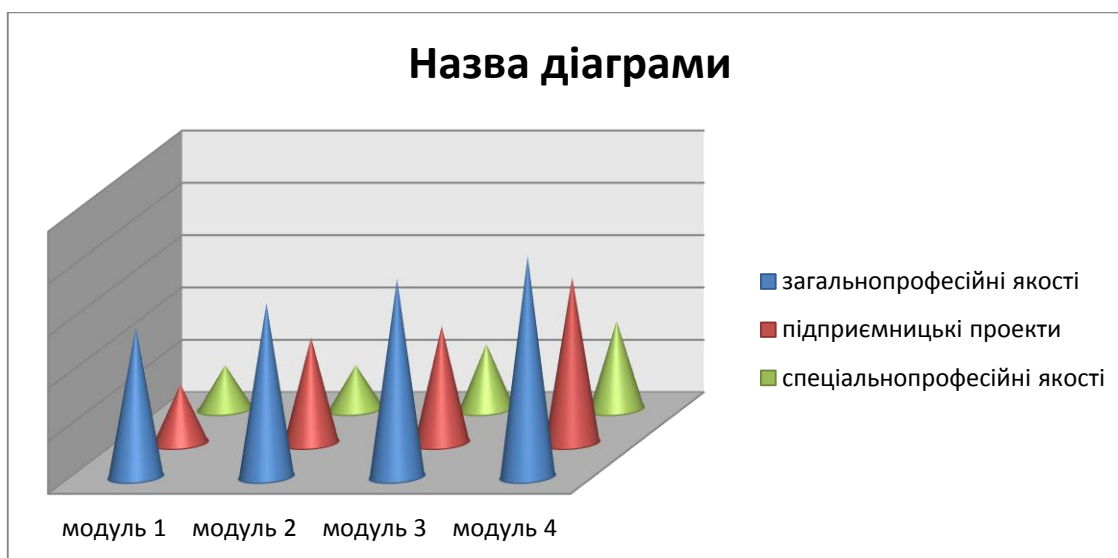


Рис. 4.16. Формування якостей самореалізації у студентів 4 курсу

Співбесіди зі студентами показали, що досить результативними є методи постановки проблемних завдань і питань, завдання випереджувального характеру, орієнтовані на рольову перспективу завдання-ситуації, організована в системі навчально-пізнавальної діяльності, активізації процесу навчання студентів, яка є результатом удосконалення методів і організаційних форм навчально-пізнавальної роботи студентів, що забезпечує їх активну і самостійну теоретичну і практичну діяльність у всіх ланках навчального процесу.

Досліджуючи проблему розвитку компетентностей, можна визначити шляхи ефективного їх розвитку: реалізацію навчального процесу у ігровій формі; нетрадиційні засоби за допомогою яких програмний матеріал засвоюється в нетрадиційній формі; вирішення виробничих завдань професійної направленості; використання активних методів навчання.

Усі вищезазначені напрями роботи заслуговують на увагу при побудові курсів, що направлені на розвиток компетентностей у студентів і якостей самореалізації в майбутній

професійній діяльності. Таким чином, аналіз основних дефініцій, що розкривають загальні закономірності й принципи професійної підготовки, показав, що при проведенні систематичної роботи з розвитку компетентностей слід враховувати якість самореалізації й самоактуалізації, звернути увагу на досягнення ефективності при організації навчального процесу у вищому навчальному закладі. Враховувати необхідність обміну партнерськими зусиллями викладачів й студентів, при цьому не забувати про індивідуальні досягнення його учасників. Необхідним елементом навчальної діяльності повинно бути цілепокладання, коли ціль передбачає конкретність й має напрямок на точно визначені кінцеві результати, а організація педагогічного процесу повинна бути відструктурована й поетапна. Також при розробці змісту навчальних занять, важливим є стимулювання студентів на досягнення з кожним етапом кращих результатів.

Професійна освіта сьогодні розглядається як сукупність знань, навичок і вмінь, оволодіння якими дає змогу працювати спеціалістом вищої і середньої кваліфікації; являється складовою частиною системи освіти. Зміст освіти з напрямку підприємництва, стверджують дослідники, має носити практичну направленість, обіймати наступні дисципліни: економіка підприємства, підприємництво й бізнес-культура, фінанси підприємства; маркетинг; бізнес-планування; бухгалтерський облік; менеджмент малих підприємств та ін. Організація практики, стажування в малих й середніх підприємницьких структурах має бути систематичною й передбачати програму по розвитку компетентностей майбутніх фахівців.

Досліджуючи проблему розвитку компетентностей у майбутніх фахівців економічного профілю, було визначено, що в процесі вивчення проблеми розвитку компетентностей майбутніх фахівців вагоме значення грають якості студентів, як особистісні так й професійні. Характер підприємницької діяльності висуває певні вимоги до особистості підприємця. Тому підприємець повинен мати не тільки бажання або схильність до підприємництва, але і певні професійні компетентності.

Література

1. Алексеев М.В. Культурологический поход к образовательной технологи / М.В. Алексеев // Педагогические технологи, 2005, №3.-С.3-14. – 213. с.
2. Лікарчук І. Л. Професійно–технічна освіта України: історичний шлях і перспективи: Монографія. – К.: Педагогіка, 1999. – 288 с.
3. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. – К.: Либідь, 1997. – 376 с.
4. Гребенюк Г.Є. Загальна характеристика ступеневої системи професійної освіти України // Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи: Монографія / За ред. І. А. Зазюна - Київ: Віпол, 2000. – с. 204-228.
5. Драч І. І. Компетентнісний підхід у підготовці магістрантів з педагогіки вищої школи / І. І. Драч // Проблеми освіти : наук. зб. – К. : Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОНМС України, 2012. – Вип. 70. – Ч.1. – С. 140-146.
6. Дюран Т. Алхимия компетенции / Т. Дюран // Стратегическая гибкость. - СПб.: Питер. 2005.- 340с.
7. Ершова О.А. Профессиональная компетентность менеджера. [Текст]/ О. А. Ершова // Динамика научных исследований: материалы IV Международной научно-практической конференции, г.Белгород, 20-23 июня 2005г., Том 24.- С. 58-62.
8. Зомбарт В. Буржуа. Этюды по истории духовного развития современного экономического человека. – М.: Наука, 1994.- 443с.
9. Кузнецов В.С, Кузнецова В.А. О соотношении фундаментальной и профессиональной составляющих в университетском образовании // Высшее образование в России.- 1994.- №4.- С. 36-39.
10. Маслоу А. Психология бытия / Абрахам Гарольд Маслоу; пер. с англ. – М. : Рефлбук, Ваклер, 1997.- 304с.

11. Професійна освіта: Словник: Навчальний посібник / За ред. Н. Г. Ничкало. – К.: Вища школа, 2000. – 380 с.
12. Москалюк О. І. Зміст і структура професійної спрямованості майбутніх соціальних педагогів: аналіз у контексті системного підходу // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми: Зб. наук. пр. – Випуск 10 / Редкол.: І. А. Зязюн (голова) та ін. - Київ; Вінниця: ООО “Планер”, 2006. – 432с.
13. Романовський О.О. Теорія і практика зарубіжного досвіду в підприємницькій освіті України: [монографія] /Олександр Олексійович Романовський; Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова.- К.:Деміур, 2002.-400с.
14. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособ. /В. И. Матирко, В. В. Поляков, И. М. Стариков, Ю. Т. Ткаченко: Под. ред. В. И. Мотирко. – М.: Высшая шк., 1991. – 255 с.
15. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии: В 2-х т. – Т. 2. – М.: Педагогика, 1989. – 328 с.
16. Силбигер С. MBA за 10 дней / С. Силбигер : пер. с англ. Э. В. Шустера. – 2-е изд. – М.: Консультант Плюс, 2002. – 440 с.
17. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров. – 4-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1986. – 1600 с.
18. Степаненко С.В. використання сучасних технологій навчання при підготовці економістів і менеджерів / С.В. Степаненко // Запровадження сучасних технологій навчання в КНЕУ: зб. Матеріалів наук.-метод. конф. (18-20 листопада 1998р.). - К.: КНЕУ, 1999. - 322с.
19. Хуторской А.В. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций [Эл. ресурс] / А.В. Хуторской // Интернет журнал «Эйдос».- Режим доступа: <http://www.eidos.ru/journal/2005/2012.htm>.
20. Евенко Л. И. Модели бизнес-образования в западных странах [Электронный ресурс] / Л. И. Евенко. – Режим доступа: www.management.com.ua/be/be031.html. – Загл. с экрана.
21. Raven J. // Journ. Educat. 26.5.1988. Roos T. G. Die Arbeitswelt im Jahre 2020 : Was bedeutet sie für Bildung / T. G. Roos // Liecht geändert für Thurgauer Zeitung. – 2002, 18 Juni. – S. 28–31. , с. 28 -31.
22. Hagan E. R. Entrepreneurship Education: a new Frontier for American Community Colleges [Электронный ресурс] / E. R Hagan // A PhD Dissertation. – Ohio : The Union Institute and University, 2004. – Режим доступа: http://www.celcee.edu/ft/hagan_dissertation_final.pdf

Класифікація інструментів фінансового контролінгу за етапами технологічного циклу фінансового контролінгу та складністю застосування (складено автором)

Інструмент	Етап технологічного циклу фінансового контролінгу	Завдання фінансового контролінгу, на реалізацію якого спрямовано застосування інструменту	Сутність інструменту	Результат застосування інструменту
1	2	3	4	5
Елементні інструменти				
SWOT-аналіз	визначення цілей, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – моніторинг змін зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення загроз та стимуляторів розвитку підприємства; – обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивне коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища 	аналіз сильних і слабких сторін підприємства	систематизація чинників діяльності підприємства на сильні та слабкі сторони, загрози та переваги
Бенчмаркінг	визначення цілей, планування, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення; – розробка системи збалансованих показників, що конкретизують стратегічну мету розвитку підприємства процес її реалізації; – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивне коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища 	спосіб оцінки окремих характеристик підприємства (стратегій, цілей, товарів, бізнес-процесів тощо) на основі порівняння з аналогічними об'єктами інших підприємств - конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> – визначення цільових параметрів діяльності підприємства, яких потрібно дотримуватися, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність; – зменшення витрат і удосконалення процесів діяльності підприємства на основі використання досвіду конкурентів; – формування власної стратегії та тактики розвитку на основі комбінування різних методів, що забезпечили успіх іншим підприємствам

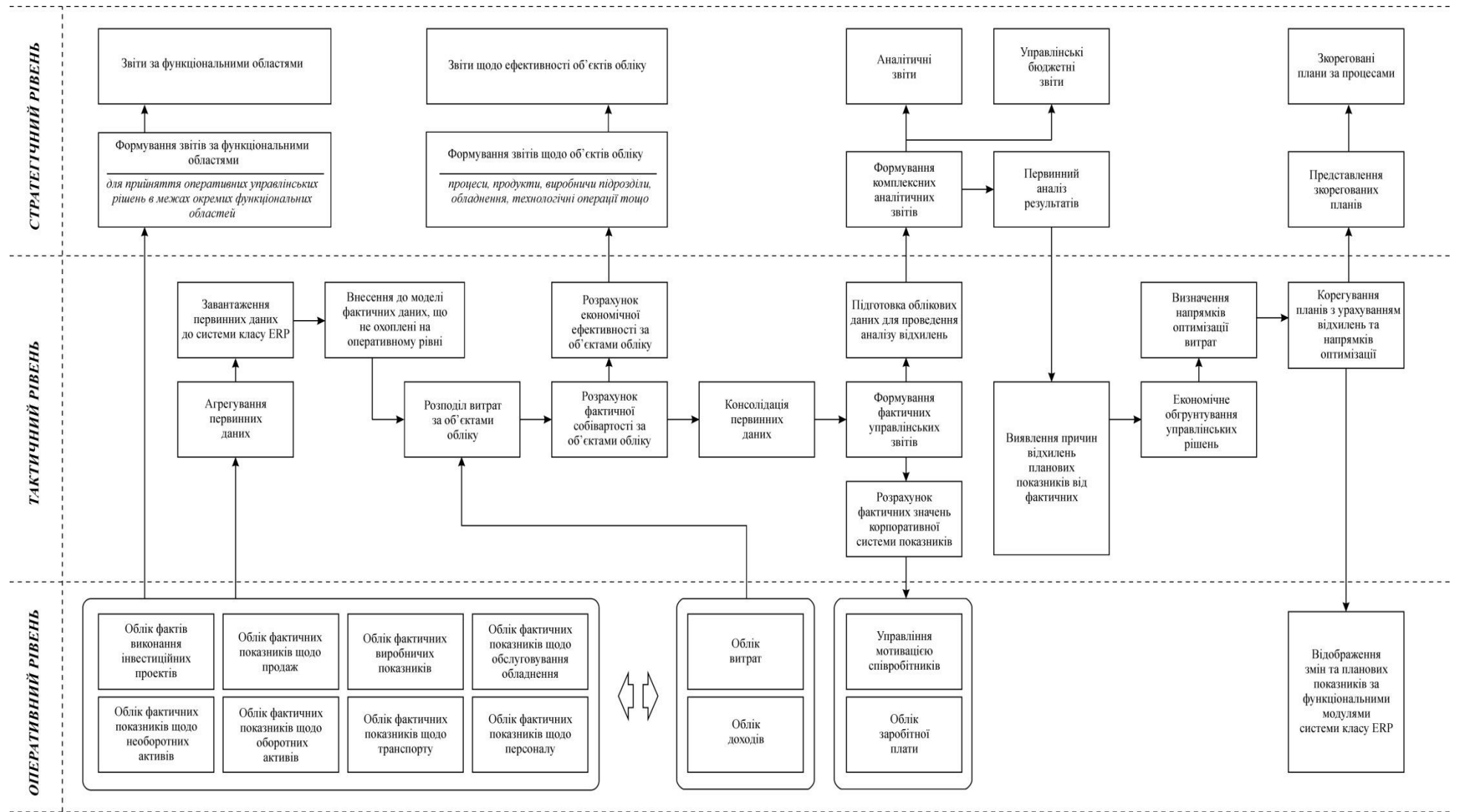
1	2	3	4	5
XYZ-аналіз	визначення цілей, планування, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення; – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – оцінка відхилень фактичних значень показників від запланованих, аналіз причин їх виникнення та виявлення шляхів мінімізації; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивне коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища 	класифікація ресурсів за стабільністю їх споживання та фактором впевненості в очікуваному обсязі їх споживання у майбутньому	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування вибору тактичних цілей розвитку підприємства за очікуваним ефектом та рівнем впевненості в його отриманні; – мінімізація витрат на закупівлю, доставку, зберігання запасів; – оптимізація складу елементів об'єкта контролінгу в розрізі генерованого ним корисного ефекту і гарантованості отримання
ABC-аналіз (ABC-Analysis)	визначення цілей, планування, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення; – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивне коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища 	групування об'єктів, яке засноване на принципі Парето, який передбачає, що для досягнення 80 % очікуваного результату достатньо здійснювати управління 20% факторів його формування. Ці фактори формують категорію А, яка охоплює незначну кількість об'єктів з високим рівнем впливу на результативний показник, що контролюється, управління якою дозволяє досягти максимальну ефективність господарювання	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування вибору тактичних цілей розвитку підприємства за співвідношенням між корисним ефектом і сукупними витратами з їх реалізації; – оптимізація складу елементів об'єкта контролінгу в розрізі складових корисного ефекту і сукупних витрат
Портфельний аналіз: матриця БКГ; матриця Мак-Кінсі	визначення цілей, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивне коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища 	інструмент, що дозволяє здійснити оцінку госпо-дарської діяльності та прийняти обґрунтоване рішення щодо доцільності інвестування в найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки	<ul style="list-style-type: none"> – рішення про додаткові інвестиції в окремі виробничі програми, реінвестиції чи дезінвестиції; – обґрунтування стратегії управління ризиками за окремими об'єктами контролінгу

1	2	3	4	5
CVP-аналіз	визначення цілей, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення; – оцінка відхилень фактичних значень показників від запланованих, аналіз причин їх виникнення та виявлення шляхів мінімізації; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивне коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища 	аналіз співвідношення «витрати – обсяг реалізації – прибуток», який досліджує вплив зміни обсягів виробництва на зміну фінансових результатів діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізація співвідношення між змінними, постійними витратами, ціною та обсягом виробництва продукції за критерієм максимізації операційного прибутку та зниження операційного ризику; – оцінка мінімального обсягу виробництва продукції, що забезпечує прибуток; – обґрунтування рішень щодо доцільності припинення або подовження збиткової діяльності
Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)	визначення цілей, планування, контроль, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення; – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – порівняння фактичних показників з прийнятими нормативами; – оцінка відхилень фактичних значень показників від запланованих, аналіз причин їх виникнення та виявлення шляхів мінімізації; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивне коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища 	досягнення найвищого рівня задоволення споживчих властивостей продукції за рахунок аналізу та вибору таких характеристик продукту, які мають найбільший вплив на його ефективність та конкурентоздатність, при одночасному зниженні усіх видів виробничих витрат	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізація життєвого циклу проекту, продукції; – оптимізація витрат за рахунок більш ефективного використання ресурсів; – оптимізація складу та якісних характеристик об'єкту контролінгу
Таргет-костинг (Target Costing)	планування, облік	<ul style="list-style-type: none"> – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – облік фактичних значень показників, отриманих в процесі функціонування підприємства 	метод управління витратами за цільовою собівартістю; передбачає розрахунок собівартості виробу, виходячи з попередньо встановленої ціни реалізації, яка визначається за допомогою маркетингових досліджень, тобто фактично є очікуваною ціною продукту	оптимізація витрат для забезпечення отримання цільових показників доходності та прибутковості окремих видів діяльності, продуктів, підрозділів

1	2	3	4	5
Стандарт-костинг (Standard Costing)	планування, облік, контроль	– обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – облік фактичних значень показників, отриманих в процесі функціонування підприємства; – порівняння фактичних показників з прийнятими нормативами	метод управління витратами, що полягає у порівнянні фактичних витрат з нормативними з метою уникнення виникнення невиправданих витрат	мінімізація витрат на основі використання обґрунтованих норм та уточнення калькуляцій при їх зміні
Кайзен-костинг (Kaizen Costing)	планування, контроль, аналіз	– обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – порівняння фактичних показників з прийнятими нормативами; – оцінка відхилень фактичних значень показників від запланованих, аналіз причин їх виникнення та виявлення шляхів мінімізації	метод управління витратами, який застосовується для скорочення витрат на виробництво шляхом оцінки відхилення фактично досягнутого скорочення витрат від запланованого	– забезпечення необхідного рівня собівартості продукту; – виявлення можливостей зниження витрат до деякого цільового рівня
Бюджетування	планування, облік, контроль, аналіз	– обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – облік фактичних значень показників, отриманих в процесі функціонування підприємства; – порівняння фактичних показників з нормативами; – оцінка відхилень фактичних значень показників від запланованих, аналіз причин їх виникнення та виявлення шляхів мінімізації	процес планування майбутньої діяльності підприємства і оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів	– взаємоузгоджена система планів діяльності підприємства в цілому та його структурних підрозділів, виражених у кількісних фінансових показниках; – організація контролю за центрами відповідальності
Метод MRP II (Manufacturing Resource Planning)	планування, облік, контроль	– обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – облік фактичних значень показників, отриманих в процесі функціонування підприємства; – порівняння фактичних показників з прийнятими нормативами	стандарт планування ресурсів, що передбачає поділ різних етапів виробництва на групи функцій, дозволяє оперативно коригувати обсяги виробництва порівняно з плановими показниками у зв'язку з коливаннями замовлень	оптимізація потоку матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції з метою мінімізації собівартості виробничого циклу
Система раннього попередження і реагування	контроль	порівняння фактичних показників з прийнятими нормативами	інформаційна система, що сигналізує керівництву про потенційні загрози та ризики, яких може зазнати підприємство, а також про додаткові шанси щодо поліпшення ефективності діяльності	– виявлення кризового становища на підприємстві; – визначення можливостей для подальшого розвитку в стратегічному періоді

1	2	3	4	5
Комплексні інструменти				
ABC-EVA integrated method	визначення цілей, планування, аналіз	– обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення; – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивного коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	передбачає оцінку економічної доданої вартості в цілому по підприємству та внесок у її формування окремих одиниць загального виробничого процесу (видів діяльності, структурних підрозділів, найменувань продукції тощо)	виявлення одиниць виробничого процесу, що здійснюють найбільший вплив на формування економічної доданої вартості, на основі їх ранжування за рівнями операційних, капітальних та сукупних витрат з розрахунку на одну грошову одиницю економічної доданої вартості
ABM (Activity Based Management)	планування	обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників	Процесно-орієнтоване управління витратами, яке передбачає: – досягнення оптимального співвідношення між корисним ефектом об'єкта і сукупними витратами за його життєвий цикл; – скорочення витрат різних видів ресурсів за стадіями життєвого циклу об'єкта за рахунок ліквідації або скорочення допоміжних чи надлишкових функцій.	– обґрунтування планових значень показників; – оптимізація витрат на здійснення різних процесів (видів діяльності); – обґрунтування вибору об'єкта для виконання необхідних функцій з мінімальними витратами протягом його життєвого циклу
Ціннісно-орієнтоване управління (VBM)	визначення цілей, планування, аналіз	– обґрунтування стратегічної мети розвитку підприємства та формування тактичних цілей для її досягнення; – розробка системи збалансованих показників, що конкретизують стратегічну мету розвитку підприємствата процес її реалізації; – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивного коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища	цілісний процес, спрямований на зростання цінності підприємства для власників і акціонерів і підвищення його ринкової вартості через розкриття потенціалу конкурентних переваг, які пов'язані з матеріальними та нематеріальними активами компанії	максимізація ринкової ринкової вартості підприємства

1	2	3	4	5
Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC)	планування, аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – розробка системи збалансованих показників, що конкретизують стратегічну мету розвитку підприємствата процес її реалізації; – обґрунтування планових значень за системою збалансованих показників; – оцінка відхилень фактичних значень показників від запланованих, аналіз причин їх виникнення та виявлення шляхів мінімізації 	методика деталізації стратегії підприємств на основі встановлення конкретних параметрів стратегічних цілей для різних ієрархічних рівнів системи управління, взаємозв'язків між ними та факторами їх формування	<ul style="list-style-type: none"> – узагальнена інформація про про комплексний стан суб'єкта господарювання на визначений момент часу та фактори його формування; – ідентифікація недоліків в діяльності та попередження деструктивного впливу зовнішніх факторів; – оцінка ефективності фінансової стратегії та моніторинг процесу її реалізації; – зростання показників ефективності у зв'язку із високою відповідністю між цілями та заходами щодо їх досягнення, уникненням ефекту субоптимізації
Фінансовий аналіз	аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка відхилень фактичних значень показників від запланованих, аналіз причин їх виникнення та виявлення шляхів мінімізації; – розроблення альтернативних варіантів управлінських рішень з мінімізації відхилень або адаптивне коригування фінансової стратегії до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища 	передбачає факторний аналіз, аналіз фінансового стану за допомогою розрахунку показників фінансового стану та порівняння їх з аналогічними показниками минулих періодів або інших підприємств	<ul style="list-style-type: none"> – комплексна оцінка фінансового стану підприємства та його фінансового потенціалу; – виявлення недоліків в структурі активів підприємства, джерел фінансування, а також у використанні фінансових ресурсів



Організація технології обліково-аналітичного відображення процесу управління

Додаток 3

Баланс зернових і зернобобових культур (включаючи продукти переробки зерна в перерахунку на зерно)
в Україні за 2000-2030 рр., тис. т

Показники	Роки													Прогноз		
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2015	2020	2030
Надходження зерна																
виробництво	24459	29706	38804	20234	41809	38016	34258	29295	53290	46028	39217	56747	46216	55000	80000	95000
Зміни запасів на кінець року	1329	7090	-2751	-3793	7817	-314	-2304	948	9952	-6079	-2054	12784	-10052	-7000	х	х
Імпорт	1010	439	166	3770	875	226	235	343	222	136	175	273	228	200	200	200
Всього ресурсів	24140	33055	41721	27797	34867	38556	36797	28690	43560	52243	41500	44236	56496	62200	80200	95200
Використання зерна																
Експорт	1330	5597	12260	3944	7786	12650	11168	4490	16668	26160	14239	14825	27798	27300	35900	40225
Витрачено:																
На посів	3597	4059	3874	3226	3584	3294	3301	3280	3489	3558	3222	3226	2953	3500	3500	3375
На корм	11056	13979	15745	11657	13852	13817	13750	12845	13580	13997	14787	16334	16147	22000	30000	40000
Втрати	309	370	550	250	545	375	633	507	1177	752	794	1570	1491	1000	1600	1900
Переробка на нехарчові цілі	100	650	857	770	1150	670	645	478	1625	916	1650	1551	1454	1500	2500	3000
Витрачено зерна для споживання	7748	8400	8435	7950	7950	7750	7300	7090	7021	6860	6808	6730	6653	6900	6700	6700
Фонд споживання хлібних продуктів	6141	6305	6326	5954	5962	5817	5590	5392	5340	5145	5105,9	5046,8	5098,1	5396	5333	5258
Хлібних продуктів із розрахунку на одну особу, кг	124,9	129,6	131,2	124,5	125,6	123,5	119,5	115,9	115,4	111,7	111,3	110,4	109,4	120	120	120

Джерело: авторська обробка даних [22]

Стратегії управління інтелектуальним капіталом підприємства на основі матриці вибору стратегії управління елементами інтелектуального капіталу підприємства

Назва квадранту	Стратегія	Опис переходу	Подальші дії	
			За стратегічним статусом елементу ІК	За рівнем розвитку елементу ІК
1	2	3	4	5
А	Стратегія утримання та розвитку конкурентних переваг	a1 – від квадранту А до квадранту В	Ніяких дій	Розвиток елементу інтелектуального капіталу шляхом інвестицій в нього (створення нових компетенцій персоналу, нових винаходів та рацпропозицій, нових видів продукції та ін.)
	Ліквідація елементу	a2 – від квадранту А до виведення елементу з ресурсного портфеля	Отримання максимально можливої вигоди з існуючого стану та виключення даного елементу ІК з ресурсного портфелю підприємства	
В	Стратегія зростання та утримання конкурентних переваг	v1 – від квадранту В до квадранту С	Елемент має важливе значення для стратегії. Ніяких дій	Розвиток елементу ІК шляхом інвестування в нього. Виходячи з високого стратегічного статусу необхідним є створення захисних бар'єрів (наприклад, встановлення високої зарплати висококваліфікованому персоналу, захист власного програмного забезпечення, торгової марки та ін.)
С	Стратегія утримання конкурентних переваг	-	Ніяких дій	Пошук інноваційних шляхів розвитку елементу та інвестиції в їх підтримку та захист (інвестиції в підтримку компетентості висококваліфікованого персоналу, високоприбуткових НМА та клієнтів та ін.)
Д	Стратегія вибіркового розвитку	d1 – від квадранту D до квадранту E	Елемент має помірне значення для стратегії. Ніяких дій, якщо не передбачено зміну стратегії.	Розвиток елементу ІК шляхом інвестування в підтримку його стану (інвестиції щодо підвищення кваліфікації персоналу та його навчання, підтримку ділових зв'язків, програмне забезпечення).
Е	Стратегія вибіркового зростання та утримання конкурентних переваг	e1 – від квадранту E до квадранту F	Елемент має помірне значення для стратегії. Ніяких дій, якщо не передбачено зміну стратегії.	Покращення існуючого стану елементу ІК шляхом інвестування в його розвиток (інвестиції в підвищення кваліфікації персоналу, укріплення ділових зв'язків, НМА та ін.).

1	2	3	4	5
F	Стратегія зростання та утримання конкурентних переваг	f1 – від квадранту F до квадранту C	Елемент має помірне значення для стратегії. Ніяких дій, якщо не передбачено зміну стратегії	Утримання існуючого становища елементу ІК. Підвищення значущості елементу ІК шляхом інвестицій в підтримку та відтворення елементу ІК (інвестиції щодо розвитку компетенцій персоналу, впровадження удосконаленого програмного забезпечення, підтримку та захист діючої торгової марки, ділових зв'язків)
G	Стратегія інтенсивного розвитку	g1 – від квадранту G до квадранту H	Елемент не має значення для стратегії. Ніяких дій, якщо не передбачено зміну стратегії.	Інтенсивний розвиток елементу ІК шляхом інвестицій в нього (робота над покращенням ділової репутації, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення програмного забезпечення)
	Ліквідація елементу	g2 – від квадранту G до виведення елементу з ресурсного портфеля	Виключення даного елементу ІК з ресурсного портфелю підприємства	
H	Стратегія вибіркового розвитку	h1 – від квадранту H до квадранту I	Елемент не має значення для стратегії. Ніяких дій, якщо не передбачено зміну стратегії.	Розвиток елементу ІК шляхом інвестицій в нього (інвестиції в подальше підвищення компетенцій персоналу, зміцнення ділових зв'язків, захист наявних НМА та ін.).
I	Стратегія утримання та розвитку конкурентних переваг	i1 – від квадранту I до виведення з ресурсного портфеля	Елемент не має значення для стратегії. Ніяких дій, якщо не передбачено зміну стратегії.	Високий рівень розвитку елементу за умов низького стратегічного статусу обумовлює необхідність утримання існуючого становища елементу ІК. Підвищення значущості елементу ІК шляхом інвестицій в підтримку та відтворення елементу ІК.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

1. Сафонов Юрій Миколайович, д.е.н., професор кафедри макроекономіки і державного управління, Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
2. Маркіна Ірина Анатоліївна, д.е.н., професор, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка
3. Храпкіна Валентина Валентинівна, д.е.н., професор кафедри фінансів, Макіївський економіко-гуманітарний інститут
4. Гушко Сергій Володимирович д.е.н, професор, Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет»
5. Левитська Алла Петрівна, д.е.н., доцент, Комратський державний університет, Республіка Молдова
6. Карабат Марія, д.е.н. доцент, Комратський державний університет, Республіка Молдова
7. Годорич Людмила Павлівна, д.е.н., Комратський державний університет, Республіка Молдова
8. Пармаклі Дмитро Михайлович, доктор хабиітат економ.наук, професор, Кагульський державний університет, Республіка Молдова
9. Гуменна Олександра Віталіївна, к.е.н, доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом, Національний університет «Києво-Могилянська академія»
10. Пічик Катерина Валеріївна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом, Національний університет «Києво-Могилянська академія»
11. Романченко Наталія Володимирівна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом, Національний університет «Києво-Могилянська академія»
12. Іванова Зоя Олегівна, асистент кафедри маркетингу та управління бізнесом, Національний університет «Києво-Могилянська академія»
13. Кожемякіна Тетяна Володимирівна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом, Національний університет «Києво-Могилянська академія»
14. Боярко Ірина Миколаївна, к.е.н., доцент, Університет банківської справи Національного банку України
15. Криворучкіна Олена Володимирівна, к. г-х н., доцент кафедри економіки підприємств, Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
16. Шевчук Наталія Валентинівна, к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств, Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
17. Чайковська Марина Петрівна, к.е.н, доцент кафедри менеджменту та математичного моделювання ринкових процесів, Одеський національний університет ім. І.І.Мечнікова
18. Азєєв Андрій Сергійович, аспірант кафедри менеджменту та математичного моделювання ринкових процесів, Одеський національний університет ім. І.І.Мечнікова

19. Матукова Дар'я Геннадіївна, к.е.н., асистент кафедри менеджменту охорони здоров'я, Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця
20. Болдирєва Людмила Миколаївна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування, Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка
21. Самойлик Юлія Василівна, к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств, Полтавська державна аграрна академія
22. Собчишин Віталій Миколайович, к.е.н., старший викладач кафедри фінансів і кредиту, Полтавська державна аграрна академія
23. Пономаренко Тетяна Вадимівна, к.е.н., доцент кафедри обліку та фінансів, Міжнародний науково-технічний університет ім. академіка Юрія Бугая
24. Сагайдак Михайло Петрович, к.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу, Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет»
25. Мацюра Світлана Іванівна, к.е.н., доцент кафедри економіки та стратегії підприємств, Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет»
26. Радько Вікторія Миколаївна, к.е.н., доцент кафедри економіки та стратегії підприємств, Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет»
27. Ніколайчук Ольга Анатоліївна, старший викладач кафедри економіки та стратегії підприємств, Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет»
28. Матукова Ганна Іллівна, к.пед.н., доцент кафедри економіки та стратегії підприємств, Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет»
29. Зав'ялова Марина Володимирівна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет»
30. Ледян Тетяна Олександрівна, к.е.н., доцент кафедри інноваційного менеджменту та управління бізнес-процесами, Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет»
31. Мацеєва Наталія Володимирівна, к. е. н., доцент кафедри маркетингу, Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет»
32. Підпанок Анастасія Олександрівна, асистент кафедри економіки та стратегії підприємств, Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет»
33. Пестова Тетяна Миколаївна, к.е.н., старший викладач кафедри міжнародних відносин, Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет»
34. Гелевачук Зоя Йосипівна, старший викладач кафедри маркетингу, Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет»
35. Чучко Олена Петрівна, к.е.н., доцент кафедри фінансів, Макіївський економіко-гуманітарний інститут

36. Ніколаєва Ольга Миколаївна, к.держ.упр., доцент кафедри фінансів, Макіївський економіко-гуманітарний інститут
37. Крутушкіна Валентина Валентинівна, асистент кафедри фінансів, Макіївський економіко-гуманітарний інститут
38. Гізатулліна Олена Миколаївна, к.е.н., доцент кафедри фінансів, Макіївський економіко-гуманітарний інститут
39. Гізатуллін Євген Вадимович, аспірант кафедри фінансів, Макіївський економіко-гуманітарний інститут
40. Веретенникова Оксана Віталіївна доц. каф фінансів Макіївський економіко-гуманітарний інститут
41. Шашло Ніна Володимирівна, к.е.н, доцент кафедри економічної теорії і маркетингу ЛНАУ
42. Кузубов Олексій Олексійович, к.е.н, асистент кафедри економічної теорії і маркетингу ЛНАУ
43. Темченко Олександр Анатолійович, д.т.н., доцент, професор кафедри економіки, організації та управління підприємствами ДВНЗ «Криворізький національний університет»