

А.С. Полянська



**ВИКОРИСТАННЯ
СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ В
УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія



**Івано-Франківськ
2011**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

А.С.Полянська

**ВИКОРИСТАННЯ
СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ В
УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

Івано-Франківськ
2011

УДК 005.33+005.332.2

ББК 65.291.218

П 54

65.9 (4укр) 291.21



Рекомендовано до друку Вченою Радою Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (протокол № 10/495 від 3 грудня 2010 року)

Полянська А.С.

П 54 Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком підприємств: Монографія. – Івано-Франківськ: ТзОВ “Видавництво “Акцент”, 2011. – 432 с.

ISBN № 978-966-694-142-1

Рецензенти:

Петренко В.П., завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор економічних наук, професор;

Михасюк І.Р., завідувач кафедри економіки підприємства Львівського національного університету ім. І.Франка, доктор економічних наук, професор;

Качала Т.М., проректор з наукової роботи та міжнародних зв’язків Черкаського державного технологічного університету, доктор економічних наук, професор.

Розглянуто теоретичні та прикладні основи дослідження передумов розвитку вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовано значення ситуаційного підходу в управлінській діяльності в умовах трансформаційних процесів в економіці України. Проаналізовано тенденції розвитку вітчизняних підприємств та на основі систематизації їх ситуаційних характеристик, узагальнено основні концептуальні засади майбутнього розвитку та запропоновано локальні моделі проведення змін. Обґрунтовано актуальність сценарного планування як методу, який найбільше відповідає умовам діяльності, що супроводжуються динамічними змінами та дозволяє побудувати адаптивну модель управління розвитком підприємств. Запропоновано механізм реалізації такої моделі та інструменти її практичної реалізації.

Розрахована на науковців, економістів, фахівців з питань менеджменту, магістрів і студентів відповідних спеціальностей, а також всіх тих, кого цікавлять проблеми розвитку вітчизняних підприємств в умовах трансформаційної економіки.

УДК 005.33+005.332.2

ББК 65.291.218

© Полянська А.С., 2011

© Видавництво “Акцент”, 2011

ISBN № 978-966-694-142-1

ЗМІСТ

Передмова	5
Розділ 1 Теоретико-методологічні засади управління розвитком підприємств на засадах ситуаційного підходу	10
1.1 Генезис процесу розвитку.....	10
1.2 Сучасні положення організаційного розвитку.....	27
1.3 Концептуальні засади розвитку організацій в сучасних умовах.....	33
1.4 Управління розвитком підприємств на засадах ситуаційного підходу.....	38
1.5 Дослідження передумов формування концептуальної моделі розвитку підприємств.....	49
1.5.1 Конкурентна модель розвитку підприємств.....	49
1.5.2 Сутність концепції сталого економічного розвитку в Україні.....	60
1.5.3 Концепція інноваційного розвитку підприємств.....	64
1.5.4 Людський капітал як основа розвитку підприємств.....	71
1.5.5 Антикризове управління підприємством.....	82
1.6 Оцінка ефективності рішень щодо управління розвитком підприємств.....	91
Розділ 2 Діагностика передумов розвитку підприємств в сучасних умовах	101
2.1 Діагностика середовища функціонування підприємства.....	101
2.1.1 Дослідження зовнішнього середовища як необхідна умова розвитку вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання.....	101
2.1.2 Діагностика внутрішнього середовища підприємства на основі дослідження його потенціалу.....	121
2.1.3 Моніторинг і оцінка бізнесу як необхідна умова забезпечення життєздатності підприємств.....	134
2.2 Витрати діяльності як індикатор ситуаційних змін.....	156
2.3 Діагностика кризових явищ на прикладі підприємств газової промисловості.....	174
2.4 Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств.....	194
2.5 Бенчмаркінг як інструмент діагностики.....	206

2.6 Використання експрес-діагностики для обґрунтування концептуальних засад розвитку підприємств на засадах ситуаційного підходу.....	216
Розділ 3 Використання ситуаційного підходу при формуванні моделі розвитку підприємств.....	231
3.1 Особливості стратегічного планування з використанням ситуаційного підходу.....	231
3.2 Формування концептуальної моделі розвитку підприємства.....	
3.3 Моделювання процесу розвитку підприємств з урахуванням ситуаційних змінних.....	261
3.4 Бюджетування як важливий інструмент управління розвитком підприємства в умовах динамічних змін.....	273
Розділ 4 Механізм реалізації моделі розвитку підприємств	
4.1 Макроекономічні проблеми розвитку вітчизняних підприємств: причини та шляхи подолання.....	283
4.2 Механізм реалізації управлінських рішень щодо розвитку підприємств з використанням ситуаційного підходу.....	311
4.3 Ресурсне забезпечення розвитку підприємств.....	328
4.4 Характеристика інструментів управління розвитком підприємств в умовах трансформаційної економіки.....	336
4.4.1 Інновації як необхідна умова розвитку в сучасних умовах	
4.4.2 Менеджмент систем якості на вітчизняних підприємствах...	
.....	341
4.4.3 Інвестиційна складова формування та управління потенціалом вітчизняних підприємств.....	349
4.4.4 Роль маркетингових інструментів у реалізації концепції розвитку підприємств.....	354
4.4.5 Логістичний менеджмент як необхідна умова зміцнення потенціалу підприємств.....	367
4.4.6 Інформаційне забезпечення розвитку підприємств.....	376
4.5 Формування механізму управління економічною безпекою вітчизняних підприємств в умовах сучасного розвитку.....	387
4.6 Організаційні зміни та керівництво на засадах ситуаційного підходу.....	401
Підсумки.....	425

*Аксиома розвитку: “Майбутнє не можна передбачити,
але його можна спланувати”*

І. Пірісонь, французький вчений

Передмова

Прискорення процесів глобалізації і становлення пост-індустріальних суспільств безпосередньо пов'язані з якісними змінами у розвитку світового промислового виробництва. Загальна тенденція для країн, що розвиваються, — динамічне зростання високо-технологічного виробництва. Це за останні десятиліття помітно вплинуло на ситуацію у світовій економіці та місце окремих країн у системі міжнародного розподілу праці.

За даними звіту Всесвітнього економічного Форуму про глобальну конкурентно-спроможність 2009-2010 років Україна займає лише 82 місце серед 133 країн, поступаючись Литві (53 місце), Росії (63 місце), Казахстану (67 місце), Латвії (68 місце) та деяким іншим пострадянським країнам. Найнижчий результат (120 місце) Україна має за показниками “якості інституцій”. Зокрема, для нашої країни проблемними залишаються “ефективність використання державного бюджету (114 місце), тягар державного регулювання (108 місце), прозорість ухвалення урядових рішень (107 місце) та довіра суспільства до політиків (105 місце)”. Негативну оцінку Україна має також за показниками ефективності товарного ринку (109 місце), рівня розвитку фінансового ринку (106 місце), макроекономічної стабільності (106 місце) та удосконалення бізнесу (91 місце)¹, що свідчить про необхідність координації зусиль на посиленні конкурентних переваг, пов'язаних зі створенням сприятливих умов для стабілізації економічного розвитку в країні, формуванням сприятливого підприємницького середовища та ефективних конкурентних ринків, а також умов інноваційного розвитку, що дасть змогу підвищити рейтинг та економічні позиції України. Все це визначає актуальність дослідження питань розвитку як на рівні окремих господарюючих суб'єктів, так і економіки країни в цілому.

Зовнішні впливи на економічні процеси, які відбуваються на рівні підприємств як первинних ланок економіки, мають суттєвий вплив і визначають ту позицію України, що представлена вище. В таких

¹The global Competitiveness Index Analyzer. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ebc.ch/index>.



умовах важливе значення має посилення уваги до потенційних напрямів і шляхів подолання негативних впливів, що можливо за рахунок використання сильних сторін діяльності суб'єктів господарювання. Формування сильних сторін промислового комплексу України можливе за рахунок наявності вільних виробничих потужностей та можливостей відновлення виробництва за умови підвищення попиту; забезпеченості науковими кадрами (у промисловості зосереджено майже п'яту частину фахівців, які виконують близько чверті загального обсягу наукових і науково-технічних робіт в країні); наукових і виробничих досягнень світового рівня; власної мінерально-сировинної бази.

Безумовно, викладені вище положення можуть відрізнятись для кожного конкретного господарюючого суб'єкту, однак саме сильні сторони формують потенціал, здатний провадити якісні зміни та забезпечувати поступальний рух на шляху до покращення позицій України у світових рейтингах і досягати високого рівня конкурентоспроможності та економічної свободи, який віддзеркалюється у добробуті країни.

Пошук власного шляху розвитку, як свідчить досвід країни, що домоглися реформаторського успіху, а тим більше економічного дива, вимагає визначення свого, адаптованого до ситуації, "реформаторського велосипеда", здатного вивести країну із складної економічної ситуації та забезпечити економіці країни глобальну конкурентоспроможність². Зміни в економіці, у першу чергу, повинні торкнутись стратегічних напрямів реалізації національних економічних інтересів на основі використання інноваційних технологій, залучення міжнародних інвестицій, знань і досвіду, формування національного ринку. У сфері промислової політики пріоритет надається забезпеченню керованості структурної перебудови економіки, реструктуризації збиткових виробництв; забезпеченню економії енергоресурсів; сприятливу створенню фінансово-промислових груп, холдингів, що забезпечують інтереси національно-економічного розвитку; тимчасовому здійсненню протекціоністських заходів щодо певних галузей вітчизняного виробництва.

² Генерально-економічний сценарій розвитку України. Монографія / М.З.Зіхорський, Ю.М.Пазомов, А.С.Філіпенко та інші. – К.: ВЦ "Академія", 2010. – С.267, 6

Відповідно до зазначених макроекономічних орієнтирів, дослідження передумов розвитку вітчизняних підприємств, особливо в умовах кризового стану, із врахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на сьогодні визначило актуальність питання управління розвитком – виду управління, що забезпечує цілеспрямовану зміну цілей, властивостей, структури і форм діяльності об'єкта відповідно до змін умов і взаємодії із зовнішнім середовищем. Сучасні підходи до оцінки детермінант розвитку підприємств необхідно пов'язувати із потенціалом підприємства, який, у даному випадку, потребує більш широкого тлумачення. Зокрема, під потенціалом слід розглядати можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат, який на усіх рівнях управлінської діяльності забезпечить досягнення поставлених цілей. Визначаючи потенціал підприємства як наявні у економічного суб'єкта ресурси та вміння забезпечити їх оптимальну структуру і раціональне використання можна стверджувати, що саме підприємство формує передумови розвитку, як здатність протидіяти і пристосовуватись до змін, необхідних для досягнення якісних і кількісних показників руху підприємства відповідно до поставленої мети. Провідною ідеєю розвитку підприємства в сучасних умовах є те, що формування потенціалу – це послідовний і поступовий (прискорений) процес, який супроводжується використанням можливостей, які створюють відповідні ресурси і вміння їх ефективно використовувати та знаходити джерела поповнення для забезпечення реалізації цілей, які ставить перед собою підприємство у різних часових горизонтах. Досягнення довгострокових цілей неможливе без організації належного поточного функціонування підприємства, що дозволяє підготувати і адаптувати наявний потенціал до цілей майбутнього розвитку. Суттєвою перешкодою на шляху до реалізації даного зв'язку є слабкі сторони і загрози, виявити, передбачити, подолати і протидіяти яким можливо з допомогою використання ситуаційного управління як одного із різновидів управлінської діяльності.

На рубежі 70-х років значного поширення набула ідея ситуаційного підходу, яка обґрунтовувала придатність різних методів керування організацією, визначених конкретною ситуацією, обумовленою динамічним оточенням, сучасними теоріями організацій.



соціальною відповідальністю, організаційними змінами, інформаційними системами. Використання даного підходу на рівні управління підприємством передбачає управління діяльністю у конкретних умовах, як правило, в умовах динамічних змін і базується на виробленні рекомендацій щодо внесення змін у поточну діяльність з метою коригування діяльності для підтримання поточного функціонування та змін у стратегії щодо досягнення довгострокових цілей розвитку. Зміни, які необхідно здійснювати за умови виникнення несприятливих ситуацій можуть торкатись різних сфер діяльності і вимагати різних ресурсів для їх реалізації, тому управління на засадах ситуаційного підходу вимагає з'ясування впливу складових потенціалу підприємства на результати управління. Така робота значно полегшується використанням основних досягнень економічної науки у напрямі досліджень потенціалу, що базуються на таких положеннях: об'єктом ситуаційного менеджменту є одночасно усі елементи діяльності підприємства: засоби виробництва, робоча сила, організація виробництва, праця, фінанси, інвестиції – ресурси, які розглядаються як елементи потенціалу підприємства; ситуаційне управління створює умови для розвитку й удосконалення діяльності, що можливо тільки на основі комплексного управління підприємством з використанням усіх складових потенціалу підприємства; ситуаційне управління вносить гнучкість і динамізм, рухливість у всі елементи системи управління підприємством на основі врахування наявних та потенційних можливостей удосконалення і подальшого розвитку.

На сьогодні економічні дослідження поняття розвитку і управління розвитком проводяться вітчизняними і зарубіжними вченими. Зокрема, розглядаються як загальні поняття та види розвитку, так і процес управління ним. Дослідження проблем розвитку як на макрорівні, так і на рівні окремого підприємства пов'язують із змінами окремих сфер діяльності, зокрема, інноваційно-інвестиційної, інформаційної, сфери формування і управління людським капіталом, управлінської діяльності. Виділення окремої складової не дозволяє повністю реалізувати наявний потенціал підприємства, значно обмежує можливості, які виникають як результат синергії від взаємодії, взаємовпливу і взаємодоповнення складових потенціалу з врахуванням тих впливів, що формують як можливості, так і загрози діяльності. Важливим є врахування і оптимальне поєднання усіх потенційних

можливостей розвитку підприємства з обов'язковим урахуванням можливих реакцій середовища, що проявляються у вигляді різних господарських ситуацій. У таких умовах управління розвитком підприємств з використанням ситуаційного підходу, на думку автора, в сучасних умовах господарювання є актуальним і тому потребує додаткового дослідження і вивчення.



РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ

1.1 Генезис процесу розвитку

Дослідження будь-якого стану об'єкту та процесів, що характеризують його зміну, виокремлення і вивчення обраного предмету вимагає з'ясування природи його виникнення та особливостей функціонування. Саме у з'ясуванні сутності розвитку, чинників, що його зумовлюють полягає розуміння даного процесу і можливостей його використання для подальших досліджень.

Розвиток підприємства слід розглядати на основі економічних процесів, з врахуванням філософських трактувань, оскільки вагоме значення у вивченні економічних процесів належить філософії, а характеристика розвитку та руху органічно входить до основного питання даної науки. Згідно філософських трактувань все у світі перебуває у постійному русі. Таку безперервну зміну стану називають розвитком. Філософська методологія безпосередньо пов'язана з визначенням суті власне розвитку як процесу, що є ключовою позицією в осмисленні соціальної форми руху матерії. Найбільш загальне (філософське) поняття розвитку пов'язане з якісними змінами об'єктів, появою нових суспільних форм, а також із трансформацією внутрішніх і зовнішніх зв'язків між цими об'єктами³. Філософами розвиток визначається як вищий тип руху, зміни матерії та свідомості, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. „Розвиток – не просто зміна..., а з перетворенням у внутрішній будові об'єкту, в його структурі, що являє собою сукупність фізично пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей. Результатом розвитку є виникнення нового якісного стану об'єкта, який виступає як зміна його складу чи структури (тобто виникнення, трансформація чи зникнення його елементів і зв'язків)“⁴

³ Геоекономічні сценарії розвитку і України. Монографія / М.З.Зіуровський, Ю.М.Шаховей, А.С.Філіпенко та інші. – К.: ВЦ “Ахалекія”, 2010. – С. 8

⁴ Філософський енциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2004. – С.383.

Етимологія категорії розвиток розглядає декілька моделей розвитку, одна з яких визначає вихідною ідеєю розвитку еволюцію - спрямовану зміну, у процесі якої розкриваються внутрішні можливості об'єкту дослідження. Еволюція економічних процесів відбувається шляхом їх саморуку в результаті переходу від менш досконалих і недостатньо розвинутих до більш досконалих й розвинутих. Еволюційний перехід супроводжується зміною якісних показників і становить еволюційний розвиток – поступовий прогресивний розвиток подій, відносин, станів об'єктів та суб'єктів, тобто розвиток по висхідній – від простого до складного, і часто цей рух розглядають по спіралі (спіраль розвитку економічних систем можна порівняти із людською ДНК, яка визначає програму розвитку людини під впливом якісних змін). Еволюція може йти як по висхідній, так і низхідній площині, і може мати зворотній характер тобто регрес. Коли зникає якість і припиняється прогрес розвитку якості, регресивна еволюція набуває не спірального вигляду, а прямого по відношенню до часу і тому регрес еволюції відбувається швидше, ніж прогрес. Така ситуація має місце і в економічних процесах, і приклади її прояву можна простежити, зокрема, на заході радянської економіки.

Інша модель розвитку – революція, - характеризує перервану еволюцію під впливом певного прискорення, яке задається значно новою якістю, новими зв'язками, порядками, які суттєво відрізняються від звичного устрою. Революційні зміни можуть мати форму прискорення, після революційних стрибків якого спостерігається період стагнації або уповільнення, за якого інколи для відновлення до початкового рівня необхідно затратити більше часу, ніж його б було потрібно в умовах звичайного еволюційного розвитку системи для досягнення цього рівня. Однією з основних причин революцій є намагання пришвидшити чи призупинити еволюційний рух. Таким чином, розвиток розглядають як рух, що залежить від характеру рушійних стимулів і може мати різне походження і властивості.

Економічний розвиток характеризується зміною ринкової та виробничої кон'юнктури за тривалий час, впродовж якого значну роль відіграють інвестиційні, інноваційні, технічні та технологічні фактори економіки, а також фактори економічної власності і господарського механізму та являє собою процес функціонування та еволюції економічної системи у довгостроковому періоді, що відбувається під



впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів⁵.

У дослідженнях зустрічаються поняття "економічний розвиток" і "економічне зростання". Суттєвою відмінністю між даними категоріями є їх зміст, а саме: під економічним зростанням, головним чином, розуміють кількісне збільшення виробництва матеріальних благ; економічний розвиток – це якісні зміни, які супроводжують функціонування економічної системи. Вивченню причин економічного зростання і розвитку присвячені дослідження багатьох вчених-економістів.

На сьогодні для визначення чинників економічного зростання використовують різні моделі, які досліджуються вітчизняними науковцями⁶. Зокрема, модель ендогенного зростання Лукаса розглядає людський капітал як основний фактор виробництва; посткейнсіанські моделі ендогенного зростання (Н.Калдор) визначають рушійною силою економічного зростання технічний динамізм; модель зростання Т.Пеллі пов'язує ендогенне зростання із поєднанням функцій технічного прогресу і інвестицій, в яких інвестиційні витрати залежать від сукупного попиту; модель ендогенного зростання П.Ромера найважливіший фактор економічного зростання розглядає у технологічних змінах, які виникають у результаті цілеспрямованої діяльності людей, що реагують на появу ринкових стимулів; модель з ендогенною інновацією (модель П.Ромера, Гроссмана та Хелпмена) досліджує зв'язок між інноваціями та довготривалими темпами зростання (темпи інновації розглядають як темпи зростання кількості продуктів).

Кожна епоха суспільного поступу виділяє основні складові поняття розвитку. Сутність, яку вкладали у поняття розвиток у різних історичних періодах відображали особливості суспільних відносин, що виділяли їх від попередніх етапів і за допомогою яких намагались сягнути певного стану стосовно усіх об'єктів розвитку. Тобто у різні історичні часи виділяли різні критерії економічного розвитку - прискорювачі або мотиватори⁷ розвитку, що знайшли своє відображення у різних економічних теоріях.

⁵ Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / Редкол.:... С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий дім "Академія", 2000. – С. 468..

⁶ Економіко-математичні моделі економічного зростання: Монографія / [Бакаєв О.О., Грищенко В.І., Бажан Л.І., Бакаєв Л.О., Бобер К.А.] - Київ "Наукова думка", 2005. – 189 с.

⁷ Економіка XX та XXI століть // Українська правда, 9 червня 2010 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/articles/2010/06/9/5120006/>

У таблиці 1.1 представлено характеристику основних поглядів щодо сутності та причини розвитку суспільства, що висловлювали вчені економісти.

Таблиця 1.1

Погляди на економічний розвиток (економічне зростання) в економічній теорії

Економічні теорії	Погляди представників економічних теорій
1	2
Теорія меркантилізму	<p>Ранні меркантилісти (У.Стаффорд, Г.Скаруффі, 15 ст.) дотримувались доктрини грошового балансу, відповідно до якої багатство країни визначалось обсягом грошової маси, а економічна політика спрямовувалась на її збільшення.</p> <p>Пізні меркантилісти (Т.Мен, А.Монкретьєн, 17-18 ст.) дотримувались теорії торгового балансу, за якою багатство держави залежить від різниці між ввозом та вивозом товару.</p>
Класична політекономія	<p>В.Петті (17 ст.) джерелом вартості розглядав працю і природу.</p> <p>П.Буаільєберг (Франція, 17 ст.) ключ до розвитку держави бачав у прогресуванні сільського господарства; робив ставку на зміцнення та розвиток мануфактур.</p> <p>Фізіократи (Ф.Кене, 17-18 ст.) дотримувались думки, що багатство нації залежить від рівня розвитку землеробства. Суспільство являє собою природне явище, розвиток якого відбувається відповідно до законів природного руху, встановленого Богом.</p> <p>За А.Смітом (18 ст.) для економічного зростання необхідне постійне збільшення запасів капіталу завдяки інвестиціям, але важливою є якість самого капіталу. Інвестиції низької якості ведуть до зростання коефіцієнта зносу і повільних темпів зростання протягом тривалого часу або навіть до незадовільного зростання.</p> <p>Т. Мальтус (18 ст.) передбачав, що внаслідок зростання чисельності населення збільшення національного продукту супроводжуватиметься зниженням життєвого рівня людей. Мальтус вважав, що економічне зростання та збільшення кількості населення ведуть до того, що робітники одержуватимуть лише мінімум засобів існування.</p> <p>Ж.Б.Сей (19 ст.) стверджував, що основними факторами економічного зростання є капітал, який ототожнювався із засобами виробництва, земля і праця.</p>
Економічна теорія марксизму	<p>Згідно з поглядами прихильників К.Маркса суспільство еволюціонує в одному напрямі - послідовно прогресує. Капіталізм, який трактується як ринкова економіка, прийшов на зміну рабства, феодалізму і також, на їх думку, мусів піти, поступившись місцем соціалізму або комунізму.</p>
Нова історична школа	<p>М.Вебер (19-20 ст.) вважав, що розвиток економічного життя народів і їх культури визначається деякими спільними законами, які пробивають собі дорогу через усі особливості національних традицій, конкретних історичних обставин і національного характеру.</p>

1	2
Кейнсіанство	<p>Д. Кейнс (19-20 ст.) розробив модель, яка дає пояснення зміни рівня економічної діяльності. Вирішальною умовою збалансованого зростання економіки є збільшення сукупного попиту. Він довів, що у період економічного спаду і зростання безробіття скорочується споживання і заощадження за рахунок падіння доходів, а також інвестицій, тому в умовах, коли не існує природних вагів, збільшення сукупного попиту, в економіку повинен втрутитись уряд країни, використовуючи заходи регулювання попиту.</p>
Неокласичні теорії	<p>М. Фрідман (20 ст.) визначив, що основним засобом впливу на економіку є грошово-кредитна політика. Гроші вирішальним чином впливають на зміну цін, доходів населення, темпи розвитку виробництва.</p> <p>У. Ростоу (20 ст.) визначив, що в основі економічного зростання та історичного переходу суспільства від однієї стадії до іншої лежать принципові відмінності трьох основних узагальнюваних характеристик: рівень розвитку техніки, норма накопичення, рівень споживання.</p> <p>Р. Солоу, Т. Сван (20 ст.) досліджували взаємозв'язок трьох джерел економічного зростання – інвестицій, щільності робочої сили, капіталозбробовності. Для держави на економічне зростання можлива через її вплив на норму заощадження і на швидкість технічного прогресу.</p> <p>П. Харрод, Е. Домар (20 ст.) незалежно сформулювали моделі економічного зростання – моделі Харрода-Домара, – основною ідеєю якої є висновок про те, що за даних технічних умов виробництва темп економічного зростання визначається найбільшою еластичністю до заощаджень, а динамічна рівновага у ринковій системі за своєю природою нестійка і для її підтримки в умовах повної зайнятості необхідні активні і цілеспрямовані дії держави.</p>
Нова економічна теорія	<p>Т. Пеллі досліджував модель ендogenous зростання, використовуючи функції технічного прогресу й інвестицій, розглядаючи взаємозв'язок між ними. Темп технічного прогресу Т. Пеллі розглядав як змінну, що залежить від запасу капіталу на душу населення та від інвестиційних потоків.</p> <p>П. Ромер одним із найважливіших факторів економічного зростання розглядав технологічні зміни, що викликані міжнародними інвестиційними рішеннями і приймаються економічними агентами з метою максимізації прибутку і представляються як більш досконалі інструкції, з допомогою яких можна використовувати різні поєднання сировинних матеріалів, які є у суспільстві.</p> <p>Р. Лукас запропонував модель ендogenous зростання з виробничою функцією, у якій враховується людський капітал як фактор виробництва.</p>
Теорія економічних циклів	<p>М. Туган-Барановський російською сферою розвитку капіталізму вважав інновації, насамперед, у галузях, що виробляють засоби виробництва.</p>

Примітки: моделі ендogenous зростання передбачають продукування довготривалого темпу зростання всередині моделі.

Економіка ХХ століття зазнала значних революційних змін, що визначались політикою щодо зміни мотивації, вибору мотиваційної бази та мотиватора (рушійної сили). Уявлення про розвиток соціально-економічних систем на базі мотиватора передбачає врахування зміни

структури продуктивних сил і техніко-економічних відносин, способу виробництва, що послідовно відбувалось у формі таких революційних змін: на місце індивідуального управління економікою з боку капіталіста приходять колективне управління через державу робітників, що породжує номенклатуру бюрократичного класу; далі з'являється масовий конвеєрний робітник з підвищеним рівнем споживання і відбувається зміна мотиватора – нею стає менеджер; подальша революція призводить до появи знеособлених мотиваторів – виникають оргструктури та техноструктури; з'являється новий мотиватор – акціонер, який демонструє участь в управлінні акціонерним капіталом; далі новим мотиватором виступає високодохідний споживач, який отримує споживчу компетенцію через спеціальні програми споживчої освіти з боку різних корпоративних інститутів, через ЗМІ, маркетинг; з'являються нові мотиватори у ролі консультантів⁸.

На сьогодні рушійною силою економічного зростання в Україні є чинники, що визначають передумови постіндустріального розвитку, а саме інформація, знання, інновації. Більшість фахівців і експертів високий рівень економічного росту і соціального життя розвинутих країн пояснюють значним рівнем розвитку науково-освітньої сфери: "ці країни вже деяким чином усвідомили, що рівень їх розвитку вирішальним чином залежить і є закономірно похідним від стану національної науково-інформаційної системи як найважливішої форми інтелектуально-промислової власності"⁹. У таких умовах визначальним є пошук власного шляху розвитку України. "Серед країн СНД і держав Центральної та Східної Європи економіка України постраждала від кризи чи не найбільше. Сучасна криза виявила фундаментальні проблеми української економіки, зумовлені відсутністю системних структурних та інституційних реформ. Криза вражає як реформовані, так і не реформовані економіки, але реформована економіка за інших рівних умов має більше можливостей для мінімізації негативних наслідків кризи з погляду наявних фінансових ресурсів та інструментів

⁸ Економіка XX та XXI століть / Українська правда, 9 червня 2010 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/articles/2010/06/09/5120006/>

⁹ О. Білорус, О. Скаленко, І. Ярева. Інформаційні та організаційні основи стратегії реалізації на світовому ринку науково-технологічних розробок та інших інтелектуальних продуктів // Науковий збірник "Стратегія економічного розвитку України", Випуск 1 (8), Київ, КНЕУ, 2002. - С. 144.

економічної політики"¹⁰.

Таким чином, дослідження розвитку дозволяє інтегрувати старі і нові погляди на достатньо складний, але неминучий процес динаміки соціально - економічних систем у їхньому історичному розвитку. У даному контексті виділяють такі основні підходи¹¹:

1) прогресивно-поступальний шлях розвитку, основна ідея якого полягає в укладненні соціально-економічних систем, у зміні революційного та еволюційного розвитку, в якісному вдосконаленні одних елементів і відмиранні інших, в результаті чого відбувається зміна систем і їх розвиток в одному прогресивному напрямі, який називають "стріла розвитку";

2) циклічний (круговий) характер руху соціальних систем, який означає, що поряд із поступально-прогресивним розвитком проявляється зворотній рух не лише окремих елементів, а й цілих систем, які переживають стадії стагнації та занепаду, повернення до початкового рівня. Розвиток розглядають як незворотні, спрямовані закономірні (якісно-сутнісні) зміни матеріальних (в т.ч. економічних) систем, зміст і зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики, що не виходить за межі глибинної внутрішньої сутності такої системи¹². Розвиток – неперервний і в той же час дискретний процес, який відбувається через ряд характерних етапів¹³, що знаходиться відображення у теоріях циклічності розвитку, які розглядалися вченими, виходячи із природи походження і тривалості економічних процесів, зокрема¹⁴:

- цикли Кондратьєва – тривалістю 40-60 років, імпульсом яких є радикальні зміни в технологічній базі суспільного виробництва, його структурна перебудова;

- цикли Кузнеца – тривалістю 20 років, рушійною силою яких виступають зрушення у відтворенні та іншій структурі виробництва;

- цикли Жуглера періодичністю 7-11 років, які є результатом взаємодії грошово-кредитних факторів;

¹⁰ Глобально-економічні сценарії розвитку України: Монографія / М.З.Згуровський, Ю.М.Пахомов, А.С.Фішченко та інші. – К.: ВЦ "Академія", 2010 - С.310.

¹¹ М.З.Згуровський, Ю.М.Пахомов, А.С.Фішченко та інші, див. зазнач. працю. – С.13-15.

¹² Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3/Редкол.:... С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий дім "Академія", 2000. – С. 74..

¹³ Развитие человеческих ресурсов / Д.Джой-Меттьюз, Д.Меттинсон, М.Сюрте; пер. с англ. – М.: Эксмо. – 2006. – С.108

¹⁴ Ситуаційний менеджмент: Навчальний посібник / Василенко О.В., Шостка В.І., Клейменов О.М. – К: Центр навчальної літератури, 2005. – 372 с.

- цикли Китчина, які тривають 3-5 років, спричинені динамікою відносної величини запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємствах;

- приватні господарські цикли, які охоплюють період від 1 до 12 років й існують у зв'язку з коливаннями інвестиційної активності.

3) хвилеподібна структура розвитку, яка передбачає наявність переходів та критичних точок біфуркації¹⁵, у яких подальша еволюція часто є невизначеною, стохастичною, недетермінованою. На думку науковців, саме такий підхід переживають нині транзитивні країни, й Україна: "багатоманітність, різноспрямованість, різноякісність внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на майбутній вибір, надзвичайно ускладнюють відповідь на запитання про те, якою буде остаточною модель соціально-економічного розвитку нашої країни".¹⁶

Актуальність дослідження проблем циклічності розвитку економіки на сьогодні визначена сучасною фінансово-економічною кризою та необхідністю пошуку шляхів і методів її подолання. Кожен цикл розвитку характеризується глибиною і тривалістю, періодичністю і ступенем впливу на економіку і суспільство. На цій основі виокремлюють малі цикли (6-12 років) і великі (50-60 років). Малий цикл розвитку визначається оновленням основного капіталу; великий цикл пов'язаний із становленням нового технологічного укладу; стадіальний цикл супроводжується становленням нової технологічної основи виробництва, переходом до нової системи виробничих відносин, фундаментальними змінами в економіці, суспільстві. А.А.Чухно зазначає, що сучасна криза характеризується стадіальним циклом, який пов'язаний з переходом людства від індустріальної до постіндустріальної стадії цивілізації, становленням інформаційного технологічного способу виробництва, якісно новими формами власності – власності на знання, тобто інтелектуальної власності, а також з істотною зміною становища людини на виробництві й у суспільстві¹⁷;

¹⁵ Біфуркація - придбання нової якості в рухах динамічної системи при малій зміні її параметрів. Основи теорії біфуркацій закладені А. Пуанкаре й А. М. Ляпуновим у нач. 20 в., потім ця теорія була розвита А. А. Андроновим. Знання основних біфуркацій дозволяє істотно полегшити дослідження реальних систем (фізичних, хімічних, біологічних і ін.), зокрема пророчити характер нових рухів, що виникають у момент переходу системи в якісно інший стан, оцінити їхню стійкість і область існування (<http://info.sroclno.ua/>)

¹⁶ Глобальні сценарії розвитку України: Монографія / М.З.Згуровський, Ю.М.Пахомов, А.С.Філіпенко та інші. - К.: ВД "Академія", 2010. - С.14.

¹⁷ Чухно А.А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання // Економіка України, № 7 (79), 2010. - С.5-7.

4) випереджальний шлях розвитку, який визначається такими факторами¹⁸:

- цивілізаційний прогрес, як свідчить історичний досвід, знаходив вияв у прискоренні економічного розвитку, який, зокрема, відображався у зростанні обсягу виробництва на душу населення;

- випереджальний розвиток вимагає широкого використання постіндустріальних процесів шляхом модернізації традиційного виробництва, його технологічного переозброєння, зростання ефективності економіки.

До основних характеристик процесу розвитку слід віднести рух, зміни і час. Розвиток є рухом, оскільки він представлений змінами, тобто рухом суб'єкту у характеристичному значенні. Завдяки руху з'являється спрямованість, тобто вектор розвитку як результат поступу, наслідок виробничо-господарської діяльності під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Перехід з одного стану до іншого характеризується висхідною (прогрес) і низхідною (регрес) лінією розвитку. Прогрес (від лат *progressus* – рух вперед) – тип розвитку, для якого характерний перехід від нижчого до вищого, від менш досконалого до більш досконалого. Про прогрес у структурі розвиваючого об'єкту говорять, стосовно до системи в цілому чи окремих її елементів. Регрес (від лат *regressus* – зворотній рух) – тип розвитку, для якого характерний перехід від вищого до нижчого, що супроводжується процесами деградації, зниженням рівня організації, втратою виконання тих чи інших функцій; охоплює також моменти застою, повернення до застарілих форм і структур.

Але не всякий рух є розвитком, тому що для руху існуючі умови розвитку не є обов'язковими і їх порушення приводить до відмови у визнанні змін або руху розвитком, зокрема, це стосується умови єдності та вдосконалення¹⁹. У даному контексті необхідно додати, що економічний розвиток не слід ототожнювати із поняттям економічного зростання. Під економічним зростанням розуміють кількісне збільшення обсягу виробництва економічних благ. Економічне зростання визначають як стійкий процес зростання виробничих можливостей економіки та збільшення внаслідок цього виробничих можливостей²⁰.

¹⁸ Чухно А.А. Актуальні проблеми стратегії економічного і соціального розвитку на сучасному етапі // Економіка України, №5 (510). – С. 21-22.

¹⁹ Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/Article/kulinar/knp_88/knp_75-81.pdf

²⁰ Сучасні концепції менеджменту / За ред. Л.І.Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – С. 84

З точки зору макроекономічного підходу під економічним зростанням розуміють збільшення кількості товарів і послуг, які продукує національна економіка у певному році порівняно із попереднім²¹.

Складність та широкий спектр питань та проблем, що намагаються дослідити через призму зміни їх сутності та впливу на оточуюче середовище зумовили появу різних трактувань категорії "розвиток". Зокрема, економічний розвиток трактують у широкому розумінні як збільшення обсягів виробництва, так і зміни у сфері виробничих, економічних відносин, ставлень до власності, розподілу²². Розвиток підприємства пов'язують із підвищенням ефективності виробничо-господарської діяльності, а також із досягненням показників, з допомогою яких відображаються економічні та соціальні цілі підприємства.²³

У загальному, під розвитком розуміють надбання нової якості, зміцнюючої життєздатність підприємства у умовах змін середовища²⁴; вивільнення прихованих можливостей і потенціалу. Розвиток пов'язують із вдосконаленням чи поліпшенням організаційної складової об'єкту або послідовний рух до більш досконалого, складного або розвинутого стану чи реалізацію потенційних можливостей²⁵.

Розвиток на макрорівні визначає стан економіки країни у певний історичний момент і характеризується кількома групами показників: виробництвом сукупного валового внутрішнього продукту (ВВП), матеріальних благ, національного доходу на душу населення; структурою суспільного виробництва (частка промисловості і сільського господарства; питома вага виробництва засобів виробництва); кількісним і якісним рівнем зайнятості населення;

²¹ Аналітична економія: макроекономіка і мікроекономіка: Підручник у 2-х книгах / С.М.Панчишин, П.І.Островець, В.Б.Буняк та інші; за ред. С.М.Панчишина. – Кн.І: Вступ до аналітичної економії. Макроекономіка. – К.: Знання, 2009. – С. 69.

²² Економіко-математичні моделі економічного зростання: Монографія / [Бакаєв О.О., Гриценко В.І., Бажан Л.І., Бакаєв Л.О., Бобер К.А.] - Київ "Наукова думка", 2005. – С.5.

²³ Планування соціально-економічного розвитку підприємств: Монографія / [Тимошук М.Р., Кузьмін О.С., Фешур Р.В., Шуляр Р.В., Подольняк Н.Ю., Олексів І.Б.] – К.:УБС НБУ, 2007. – С.7.

²⁴ Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография / Василенко В.А. – Киев. Центр учебной литературы, 2005. – С.16.

²⁵ Развитие человеческих ресурсов / Дженифер Джай-Меттьюс, Дэвид Меггинсон, Марк Стюарт. 3-е издание – М.: "ЭКМО". - 2006. – С.20

рівнем використання природних ресурсів; організацією та ефективністю виробництва (рівень продуктивності праці, якість продукції тощо). Для характеристики рівня розвитку на макrorівні використовують такі ознаки та класифікації:

- відповідно до структури господарства виділяють промислово розвинуті, аграрні, аграрно-промислові, промислово-аграрні країни;

- за рівнем економічного розвитку виділяють розвинуті країни, країни, що розвиваються;

- за ступенем розвиненості ринкових відносин виділяють країни з розвинутою ринковою економікою, країни з ринковою економікою, країни із централізованим плануванням;

- за рівнем самоорганізації виділяють зрілі економіки, уразливі економіки;

- за рівнем ВВП на душу населення виділяють (класифікація Міжнародного банку реконструкції та розвитку) виділяють економіки з низьким доходом (580 дол. США і менше); економіки з середнім доходом (580-6000 дол. США); економіки з високим доходом (понад 6000 дол. США).

На сьогодні актуальним і дискусійним залишається питання щодо сутності та критеріїв економічного розвитку країн. Західні вчені дійшли висновку про те, що ВВП не є ідеальним показником рівня добробуту. Новий індикатор розвитку економіки повинен урахувати й розподіл доходів, і використання ресурсів. На думку вчених, більш точний індикатор повинен урахувати не тільки обсяг валового внутрішнього продукту, але і якість життя - зокрема, рівень доходів і споживання²⁶.

Досліджуючи розвиток на рівні підприємств необхідно враховувати різні його стани, які пов'язані із зміною таких елементів як товар, ринок, галузь, становище підприємства у галузі, технології, і відповідають можливостям досягнення бажаних цілей за такими напрямками діяльності:

- концентроване зростання, що пов'язане із поліпшенням існуючого товару чи його оновленням та з пошуком нових можливостей поліпшення позицій на існуючому ринку або вихід на

²⁶ Успех устойчивого развития не всегда зависит от ВВП. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.warandpeace.ru/ru/news/view/50464/>

новий;

- інтегроване зростання, пов'язане із розширенням діяльності за рахунок додаткового утворення нових структур шляхом придбання власності чи розширення сфер впливу;

- диверсифіковане зростання – передбачає розширення діяльності за рахунок пошуку і використання додаткових можливостей виробництва нових товарів, використання нових технологій, освоєння нових ринків;

- скорочення діяльності, що зумовлюється, у більшості випадків, намаганням подолати кризові ситуації на підприємстві.

Розвиток на рівні окремого підприємства визначається на основі стратегічного (довгострокового) бачення - маршруту руху у майбутнє і визначає ключові фактори діяльності, необхідних для досягнення бажаних цілей. До основних критеріїв, які найповніше відображають успіх такого руху доцільно віднести: відповідність середовищу, у якому функціонує підприємство, конкурентні переваги, якими володіє підприємство і які дозволяють досягати кращої ефективності і власне ефективність, яка характеризує прибутковість та ринкові можливості підприємства. Залежно від цілей розвитку і можливостей їх досягнення до основних критеріїв слід додати такі як повнота охоплення усіх ключових аспектів діяльності, внутрішня узгодженість складових розвитку, ступінь ризику, гнучкість.

Й. Шумпетр визначив розвиток як “зміни господарського кругообігу, які економіка породжує сама” і які відбуваються з власної ініціативи, зсередини, а не зумовлені імпульсами зовнішнього впливу²⁷.

Таким чином, розвиток – це процес, пов'язаний, головним чином, із внутрішніми можливостями, які можуть розвиватись під дією зростання здібностей і потенціалу на базі наявних ресурсів. Р. Акофф пов'язує розвиток із надбанням потенціалу для покращання²⁸.

²⁷ Шумпетр Й. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры/Шумпетр Й. – М., 1982 – С. 154

²⁸ Акофф Р. Планирование будущего корпорации/Пер. с англ., общ. ред. и предисл. д. э. н. В.И. Данилова Данильяна.- М.: "Прогресс", 1985. – С.64.



Отже, можна підсумувати, що розвиток - це зміни, що зумовлені об'єктивною необхідністю суспільного поступу; це процес, який є результатом послідовних дій, які поступово приводять об'єкт дослідження до кількісного і якісного зростання. Залежно від динаміки тенденцій кількісних і якісних змін розвиток можна характеризувати як стійкий, поступовий (еволюційний), інтенсивний та стрибкоподібний (революційний).

Досліджуючи питання розвитку необхідно враховувати як кількісну (економічне зростання), так і якісну (власне розвиток) сторону даної категорії. Економічне зростання можна характеризувати з допомогою таких показників:

- на макрорівні: внутрішній національний продукт, національний дохід, сукупний капітал країни, валові інвестиції, обсяг експорту і імпорту, життєвий рівень населення;

- на мікрорівні: обсяги виробництва і реалізації продукції, основні виробничі фонди, прибуток, обсяг накопичень, інвестицій, які складаються з приросту нерозподіленого прибутку, зростання активів акціонерних товариств, частка ринку, диверсифікація виробництва, нові організаційні форми виробничої діяльності.

Економічний розвиток характеризує ситуацію, коли внаслідок поліпшення діяльності чи процесу управління нею поліпшується якісна складова, яку можна визначити як ефективність. Відповідно до середовища, яке формує і визначає управлінські впливи на розвиток підприємств можна виділити такі рівні та чинники (ендогенні – внутрішні та екзогенні - зовнішні), що його визначають:

- мегарівень – розвиток підприємства на рівні міжнародного співробітництва і кооперації; рівень конкурентоспроможності країни;

- макрорівень – розвиток підприємства на рівні розвитку галузі національної економіки, країни і цілому; рівень інноваційної активності, інтелектуальний потенціал країни, регіону, рівень підтримки і розвитку підприємницької діяльності;

- мезорівень – розвиток підприємства на рівні регіону, регіональних зв'язків і об'єднань, що задіяні у спільному ланцюгу постачань;



- мікрорівень – розвиток підприємства як окремого і самостійного суб'єкта господарювання: якість продукції, ноу-хау, патенти, брендинг, інвестиційна привабливість.

Таким чином, поділ понять кількісного зростання та якісного розвитку здійснюється за критерієм характеру змін і може бути продовжений класифікацією на екстенсивний і інтенсивний вид розвитку. Екстенсивний є проявом та зростанням вже існуючого стану об'єкта, а інтенсивний розвиток пов'язаний із виникненням нових форм. З позицій економічної науки, екстенсивний розвиток має переважно кількісний характер, а інтенсивний – якісний. Однак, тут слід зазначити, що зростання – це кількісні зміни, а екстенсивний розвиток окрім кількісних змін включає також можливі якісні.

Врахування часу як параметру розвитку передбачає виділення двох режимів (або тенденції, стану) існування об'єкту: функціонування та власне розвиток²⁹. Функціонування - це підтримка життєздатності, збереження функцій, які визначають цілісність, якісну визначеність та змістовні ознаки системи; розвиток - набуття нової якості, процес перманентної та незворотної зміни (удосконалення) підсистем та параметрів (складових) його діяльності, що має суттєвий характер, певну форму і позитивні наслідки для його життєздатності. Функціонування та розвиток взаємопов'язані: функціонування певним чином стримує розвиток і в той же час є його необхідною основою, розвиток руйнує певні процеси функціонування, створюючи умови для більш стійкого їх здійснення у майбутньому.

Розвиток як перехід з одного стану в інший визначений певними закономірностями, тобто об'єктивним законам, їх системою. Однак ці закони не рівнозначні: одні діють завжди і скрізь, інші — лише у певний час і на певній стадії розвитку. Тому розрізняють закони розвитку і закони функціонування суспільства.

Закони розвитку — це закони, які діють протягом усієї історії людства і визначають зміну стану суспільного поступу. До таких законів слід віднести закон про визначальну роль способу виробництва у суспільному житті, про визначальну роль суспільного

²⁹ Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография / Василенко В. А. - Киев: Центр учебной литературы, 2005. - С. 15.



буття щодо суспільної свідомості тощо. Закони розвитку визначають зміну стану суспільної системи у часі. Це масштабні закони. До них також належать основні закони діалектики, які виявляють свою дію і в суспільстві.

Закони розвитку економічної організації — закони, які виражають внутрішньо необхідні, сталі й суттєві зв'язки між елементами організації та властивими їм (зв'язкам) суперечностями, що є рушійними силами її (організації) розвитку³⁰. До них належать:

1) закон синергії, згідно з яким економічний потенціал організації посилюється внаслідок взаємодії її елементів (а також компонентів кожного з елементів), у процесі якої вони взаємодоповнюють один одного, і виникають нові зв'язки, якості та властивості, тобто нові суперечності й рушійні сили розвитку організації;

2) закон цілісності, згідно з яким виникнення і розвиток економічної організації супроводжуються появою нового регулюючого органу, який підпорядковує у собі всі інші елементи і спрямовує еволюцію організації у конкурентному середовищі до посилення ефективності та стабільності;

3) закон появи спільної мети, яка є системоутворюючим фактором, певною мірою підпорядковує собі цілі кожного з елементів, а кожна з цих підсистемних цілей — своєрідна конкретизація загальної мети;

4) закон пропорційності, властивий цілісній економічній системі та окремим її підсистемам, елементам, у т.ч. окремим економічним організаціям;

5) закон поетапного розвитку, відповідно до якого життєдіяльність будь-якої організації проходить такі етапи: становлення, розвиток і занепаду;

6) закон самозбереження, згідно з яким будь-яка економічна організація, її окремий елемент чи компонент в умовах конкуренції намагаються зберегти себе;

³⁰ Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1/Редкол.:... С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Видавничий дім "Академія", 2000. — С.575.

7) закон зростаючої інформованості, відповідно до якого для посилення порядку й самоорганізованості кожен елемент повинен засвоювати все більшу частину інформації й на цій основі приймати відповідні рішення та організовувати свідому діяльність.

Закони функціонування — це закономірні об'єктивні зв'язки, які діють у даний момент часу, на даному етапі розвитку суспільства, на певній його стадії. Скажімо, закон вартості діє лише за умов існування товарного виробництва. Закони розвитку і закони функціонування співвідносяться як загальне і особливе. Отже, розвиток — складна і всеохоплююча категорія, яка має свої закономірності, властивості і характеристики, які можливо і потрібно використовувати для більшого розуміння сутності економічних систем і процесів, зокрема, підприємств і особливостей їх розвитку в сучасних умовах, для того, щоб мати можливість на основі цих знань поліпшувати їх діяльність.

Слід зазначити, що проблеми розвитку завжди цікавили і цікавлять вчених, які намагаються зрозуміти закономірності розвитку через дію економічних законів, філософські трактування, метафізичні погляди. Основною метою, яку переслідують дослідники є з'ясування того, що рухає явищами і процесами і які чинники зумовлюють позитивні і негативні зміни. Заслуговує на увагу Закон позитивної динаміки Всесвіту, відкритий І.І.Бажиним, зміст якого полягає у наступному: Всесвіт є цілеспрямованою метасистемою, що має вектор розвитку, спрямований у бік здійснення позитивних цілей, і з усіх можливих альтернативних процесів, що відбуваються у Всесвіті, тільки процеси, що реалізують позитивні цілі, знижують її ентропію³¹. Відповідно до дії даного закону планування стратегічного напрямку вектору розвитку організаційної структури необхідно скеровувати за напрямом вектору позитивної динаміки Всесвіту. Організація розвиватиметься у напрямі позитивних і прогресивних змін у тому випадку, коли цілі, які ставить перед собою відповідатимуть цілеспрямованості Всесвіту у напрямі вектора позитивних цілей. На сьогодні, в умовах динамічних глобальних змін

³¹ Бажин І.І. Управління змінами / Бажин І.І. — Харків: Консум, 2006 — С.126.



під позитивними цілями можна розглядати способи вирішення питань ефективного використання ресурсного потенціалу Землі, екологічних проблем, питань бідності та інших техногенних проблем, які людство створило і накопичило за історію промислового розвитку. Вибір позитивних цілей – це рішення, які на рівні організаційної структури приймаються людиною, і кожен керівник має власне бачення їх позитивної цінності. У цьому і полягає складність питання – вибір таких цілей, які б дозволили розвиватись організації відповідно до Закону позитивної динаміки Всесвіту. Таким чином, людина формує цілі і напрями розвитку на рівні організації, а відправною точкою пошуку відповідності вектору розвитку організаційної структури і вектору позитивної динаміки Всесвіту слід розглядати концептуальні положення, сформовані під впливом загальноновизнаних людських цінностей, культури, поведінки.

Намагання узагальнити поняття розвиток³², доповнити сучасний погляд на даний процес з врахуванням сучасних концепцій управління, конкретизувати дане поняття і виділити його основні рушійні сили дозволило виділити критерії та відповідні до них види розвитку, що представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Систематизація категорії "розвиток"

Критерій	Вид розвитку	Характер критерію
Характер змін	екстенсивний, інтенсивний	загальний
Середовище змін	екзогенний, ендегенний	загальний
Масштаб та складність об'єкту	індивідуальний, загальний	загальний
Форма	прямолінійний, драбнинопоступальний, ламаний, хвилеподібний, спіралеподібний	загальний
Виділення вектору розвитку	векторний, хаотичний	спеціальний (розвиток підприємства)
Кількість векторів	одновекторний, багатовекторний, фронтальний, точковий	спеціальний (розвиток підприємства)
Кількісна характеристика змін	прогрес, регресія, пульсація, незмінність	спеціальний (розвиток підприємства)
Часовий параметр	функціонування, розвиток	спеціальний (розвиток підприємства)
Мотиватор	еволюція, революція	загальний
Вектор руху	прогрес, регрес, стагнація	загальний
Фактор прискорення	наддоганяючий, випереджаючий	загальний

³² Погорелов Ю.С. Развитие предприятия: понятия и виды. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/Articles/kulmar/knp_88/knp_75-81.pdf

Підсумок викладеного вище дозволяє сформулювати визначення розвитку через його тлумачення у вузькому і широкому значенні.

Отже, у вузькому значенні розвиток можна ідентифікувати із зміною стану об'єкту та підтриманням можливостей його успішного функціонування у короткостроковому періоді відповідно до ситуаційних характеристик середовища, на основі вироблення алгоритму прийняття рішень у різних ситуаціях. У широкому значенні під розвитком слід розглядати процес, що характеризує зростання можливостей і потенціалу об'єкту щодо більш ефективного використання наявних ресурсів у короткостроковому і довгостроковому періодах, що супроводжується кількісними і якісними змінами і охоплює не тільки діяльність окремого об'єкту, але і явищ, що зумовлюють ці зміни та є їх наслідками.

Саме поєднання зазначених визначень дозволяє послідовно дослідити процес трансформації об'єкту дослідження із одного стану в інший із врахуванням впливу факторів середовища його функціонування.

1.2 Сучасні положення організаційного розвитку

Інтерес до розвитку як предмету дослідження визначається прагненням пояснити стан і можливості певного об'єкту щодо майбутніх змін. Підприємство як об'єкт дослідження процесу розвитку вимагає особливої уваги, оскільки виступає первинною і основною ланкою організації виробничо-господарської діяльності, що формує матеріальні блага і є рушієм соціальних, тобто пов'язаних, власне, із людською діяльністю орієнтирів і мотивів.

Звертаючи увагу на розвиток підприємств слід зазначити, що вони є формою організацій, які відповідають різним цілям, можливостям, потенціалу діяльності. Теорія менеджменту визначає організацію як об'єднання людей, які взаємодіють на основі певних правил і процедур, використовуючи інтелектуальні, матеріальні, економічні, правові та інші ресурси з метою їх перетворення у нові суспільні блага і отримання певного результату, а спільна діяльність людей в організаціях здійснюється у різних формах (суспільне об'єднання, підприємство, фірма, корпорація та інше), задекларованих у законодавстві України, зокрема, Законах "Про підприємства в



Україні", "Про господарські товариства", "Про підприємництво", "Про власність", "Про зовнішньоекономічну діяльність" та інші³³.

Функціонування організації в умовах динамічних змін супроводжуються пошуком шляхів адаптування до них. Пристосування передбачає виявлення напрямів адекватного реагування на зміни середовища функціонування, а це, у свою чергу - вибору концептуальних критеріїв побудови такої моделі організаційного розвитку, яка б дозволила вижити та поступово забезпечити довгостроковий розвиток, пристосувавшись до змін з врахуванням внутрішніх сильних сторін організації та її зовнішніх можливостей.

Сьогодні розвиток вітчизняних підприємств визначається матеріальною базою та досвідом, створеними на протязі певного періоду діяльності, який забезпечує роботу, створює попит на продукцію, формує імідж, а пристосування до змін вимагає пошуку нових підходів до їх використання, оновлення, проведення змін. Зміни у зовнішньому середовищі зумовлюють зміни у діяльності підприємств у формі перетворень, які створюють нову якість, що характеризує розвиток. Проблемою є недостатні знання, які б дозволили змінити умови роботи саме так, як цього вимагає бажаний рівень розвитку. У зв'язку із цим, актуальним на сьогодні є дослідження, узагальнення і використання концептуальних засад розвитку підприємств як форм організацій, які сформувались на протязі значного періоду еволюції теорії управління та на основі їх аналізу виділення критеріїв сучасного розвитку вітчизняних підприємств.

На сьогодні питання розвитку організацій широко висвітлюються у зарубіжній та вітчизняній економічній літературі, де розглядаються різні підходи щодо трактування сутності організаційного розвитку.

Концепція розвитку організації у своїх теоретичних посиланнях багато чого запозичила із робіт А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, Р. Лайкерта, її джерела можна виявити в перших розробках, присвячених підготовці й підвищенню кваліфікації

³³ Законодавство України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://courlib.net/zakon.htm>

управлінського персоналу. Вихідна передумова концепції розвитку організації полягає у тому, що навколишнє середовище стає все складніше й швидкість змін зростає. Внаслідок цього бюрократичні структури все менше й менше відповідають пропонованим вимогам, потрібні більш адаптивні структури. Фахівці з розвитку організацій пов'язують більші надії з навчанням, а їх уявлення про ідеальну організацію засновані на передумовах теорії Y й характеризуються більше моделлю живого організму, ніж механічною моделлю. Виходячи із викладеного можна виділити такі риси, властиві організації, що розвивається: пристосовується до нових цілей, як цього вимагають швидкі зміни умов оточення; її члени здійснюють співробітництво й керують змінами, запобігаючи їх руйнівний вплив на організацію; це організація, у якій є сприятливі можливості для зростання й самоудосконалення її членів; для неї характерне вільне спілкування (відкриті комунікації) і висока взаємна довіра співробітників; це організація, у якій участь кожного рівня у постановці цілей і прийнятті рішень є правилом, так що працівники відчують свою участь у плануванні й керуванні змінами³⁴.

Вітчизняні науковці визначають розвиток на рівні підприємств як "...сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища"³⁵. В.А.Забродський та М.О.Кизим характеризують розвиток підприємства як процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення його структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування³⁶.

Зарубіжні автори більше схиляються до поняття організаційного розвитку. Теорія сучасного стратегічного менеджменту трактує організаційний розвиток (organization development) як планомірний

³⁴ Джон О'Шонессі. "Принципи організації управління фірмой". [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.management.com.ua/bp/bp023-14.html>

³⁵ Коротков О.М. Концепция менеджмента / Коротков О.М. – М.:Дека, 1997. – С.296.

³⁶ Забродський В.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / Забродський В.А. М.О.Кизим – Харьков: Бизнес Информ, 2000. – 72 с.

процес проведення змін і пов'язує його з підвищенням ефективності, при якому організація намагається працювати у максимальній відповідності з умовами і ринками, на яких вона знаходиться заради ефективної і дієвої реалізації своїх стратегій і може охоплювати розвиток культури, цінностей, людей, структур, процесів і ресурсів³⁷.

Термін "організаційний розвиток" використовують для опису змін, що відбуваються в організації, а також характеристики її пристосованості і гнучкості в умовах зовнішніх впливів, викликаних все більш стрімкими змінами у технологічному, діловому, суспільному і природному середовищі, при цьому акцентують увагу на тому, що процес організаційного розвитку вимагає сприяння консультантів, що допомагають організації в переорієнтації її функціонування³⁸.

О.Кузьмін узагальнює розглянуті підходи і дає визначення організаційного розвитку як "довгострокової роботи з удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації з допомогою агента перемін шляхом більш ефективнішого спільного регулювання, з використанням культурних постулатів, теорії і технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією"³⁹. Під дослідженнями через дію розуміють орієнтований на розвиток формальний, систематичний і циклічний процес, завдяки якому збирається інформація для подальших дій і подальшого дослідження.

В.Василенко розглядає розвиток організації як діалектичну єдність двох тенденцій її існування: функціонування і, власне, розвиток⁴⁰. Під функціонуванням розуміється підтримання життєдіяльності, збереження функцій підприємства і управління, а під розвитком – отримання нової якості, що зміцнює життєздатність підприємства в умовах середовища, що змінюється. Функціонування вимагає наявності матеріальної бази, капіталу, людських ресурсів, для

³⁷ Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Сазерленд Джонатан, Кэнзулл Дайан; Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – С.247.

³⁸ Развитие человеческих ресурсов / Д. Джай-Меттьюз, Д.Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. - М., Эксмо. – 2006. - С.104.

³⁹ Кузьмін О.С. Теоретичні та практичні засади менеджменту. Навчальний посібник/ Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. – Львів: Національний університет "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2003. - С.200.

⁴⁰ Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография./ Василенко В.А. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. - С.16

яких в умовах динамічних змін і конкуренції підприємство змушене використовувати критерій постійного удосконалення, що призводить до нової якості згаданих складових функціонування і визначає рівень розвитку організації. В.Василенко трактує розвиток організацій як здійснюваний в часі процес переходу з одного стану в інший, що характеризується наявністю якісних перетворень у цілому чи появою якісно нових елементів, властивостей чи характеристик, що торкаються побудови і функціонування системи (організації)⁴¹.

Інший погляд на розвиток організацій скерований на здійснення суттєвих змін на основі використання ефективних засобів підвищення результативності їх діяльності. Розвиток організацій розглядають як "визначений комплекс заходів в області перетворень, кваліфікацій, діяльності, методів і прийомів, що використовуються з метою надання допомоги людям і організаціям стати більш ефективними"⁴². Найбільший наголос робиться на тому, що ефективність розвитку організацій досягається залежно від здатності співробітників в організаціях пізнавати себе й інших, їх психологічного стану і тих причин, що перешкоджають їхньому спілкуванню і взаємодії один з одним. Існує думка, що ефективність організації можна збільшити, якщо розвиток організацій базуватиметься на процесі постійного навчання, який проголошує концепція "організації, що самонавчається"⁴³. Головна особливість такого підходу ґрунтується на перепідготовці персоналу, що є одним із засобів здійснення перетворень.

Ф.І.Хміль визначає поняття організаційного розвитку як "довготермінову роботу в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення" та пов'язує його із проведенням змін в організації⁴⁴.

Таким чином, підсумовуючи викладене вище можна стверджувати, що наскрізною ідеєю розвитку підприємства і організаційного розвитку є необхідність проведення змін як процесу, орієнтованого на перегляд всіх аспектів діяльності організації з

⁴¹ Василенко В.А., див. зазначену вище працю. - С.365.

⁴² Организации: поведение, структура, процессы / Гибсон Дж.Л., Наанцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Пер. с англ. - М.: ИНФРА - М, 2000 - С.611.

⁴³ Питер Сэнге. Пятая дисциплина/ Питер Сэнге. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. - 408 с.

⁴⁴ Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Хміль Ф.І. - К.: Академія, 2003. - С. 173.

метою удосконалення та пристосування до впливів зовнішнього середовища. Схематично процес управління розвитком підприємства можна представити за допомогою рисунку 1.1.

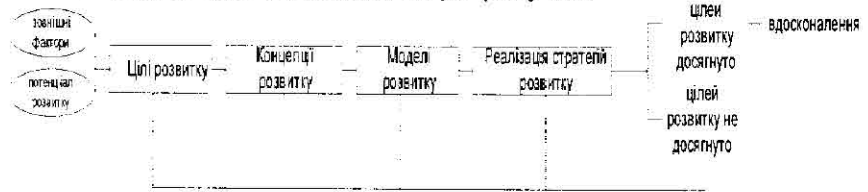


Рис. 1.1 Процес управління розвитком підприємства

Таким чином, теорія і практика досліджень проблем розвитку організацій виробила різні підходи до тлумачення поняття організаційного розвитку і виникає необхідність в узагальненні його основних складових. Зокрема, Ю.С.Погорелов⁴⁵ розглядає такі елементи: кількісні і якісні зміни, процесний характер діяльності, поліпшення, довготривалість, збільшення потенціалу підприємства, внутрішня інтеграція підприємства, адаптація до зовнішнього середовища, підвищення життєздатності підприємства. Даний перелік необхідно доповнити таким характеристиками як врахування синергійного ефекту від взаємодії елементів потенціалу підприємства, вибір критеріїв організаційного розвитку, а також мотиваторів та прискорювачів даного процесу, використання ситуаційного та системного підходів для комплексного вирішення питань розвитку.

Врахування зазначених елементів підтримує життєздатність та забезпечує діяльність підприємства у перспективі, а відправною точкою їх вибору є цілі, які переслідує підприємство для зміцнення своїх позицій відповідно до внутрішніх можливостей та зовнішнього впливу. Кожне підприємство має власне бачення цілей розвитку, а сукупність поглядів, способів розуміння і тлумачень розвитку, явищ і процесів, що його супроводжують, провідна ідея системної теоретико-методологічної характеристики даного процесу визначають його концепцію розвитку.

⁴⁵ Погорелов Ю.С. Развитие предприятия: понятия и виды. [Електронний ресурс]. -- Режим доступу: http://nbuv.gov.ua /Articles/kulinar/knp_88/knp_75-81.pdf

1.3 Концептуальні засади розвитку організацій в сучасних умовах

Дослідження концептуальних засад розвитку організацій супроводжується вирішенням таких завдань: обґрунтуванням комплексного підходу до формування критеріїв розвитку в умовах динамічних змін; визначенням сучасних концепцій менеджменту, що забезпечують життєздатне функціонування; узагальненням умов розвитку вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання.

Концепція (лат. *conceptio* — розуміння, система) – сукупність поглядів, спосіб розуміння, тлумачення окремого предмета дослідження, явищ і процесів, провідна ідея їх системної теоретико-методологічної характеристики; провідний задум у здійсненні реформ, програм, планів⁴⁶. Під концепцією підприємства слід розглядати сукупність ідей і поглядів щодо сутності розвитку сучасного підприємства та визначальних факторів, що впливають на даний процес. Практика та наукові дослідження у сфері вивчення особливостей розвитку організацій визначила наступні концепції організаційного розвитку: класичну; неокласичну, інституціональну, еволюційну; підприємницьку; інтеграційну.

Кожна із перелічених концепцій формує певний критерійний підхід до розвитку організацій. Так, в межах класичного підходу, представниками якого є Ф.Тейлор, А.Файоль, У. Урвік, Л.Ален, організаційний розвиток базується на таких критеріях: спеціалізація та групування робіт, постановка і деталізація цілей для визначення та обґрунтування існуючих видів діяльності і можливості організації нових, більш прибуткових; делегування повноважень, встановлення формальних відносин між робітниками.

Неокласичний підхід до організаційного розвитку (І Ансофф, К.Хедрік, Р. Сейерт) на сьогодні вважається загальноприйнятною, базовою концепцією у світовій економічній науці. Згідно даної концепції організація – цілісний об'єкт, який є носієм виробничої функції, в основі якої лежить процес перетворення ресурсів на

⁴⁶ Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2/Редкол.:... С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К: Видавничий дім "Академія", 2000. – С.52.

продукцію для реалізації на вільному ринку. Критерій розвитку - максимізація прибутку.

Інституційна концепція організаційного розвитку (Т. Веблен, У.Літел, Р.Коуз) розглядає організацію як засіб об'єднання діяльності людей для більш повного використання їх можливостей. Створення підприємств обумовлене низькими витратами для придбання необхідних матеріалів та обладнання, ніж при виробництві продукції без організації підприємства. Критерій розвитку - зменшення трансакційних витрат за рахунок наступних факторів, які досліджує дана концепція: існування різноманітних форм ділових підприємств, встановлень меж їх розвитку, можливість різних варіантів вирішення питань мотивації працівників, організації діяльності, контролю і планування.

Еволюційна теорія організаційного розвитку (Р.Нельсон, С.Вінтер) своїм найважливішим методичним предметом вважає еволюційний підхід, згідно якого організація не має єдиного критерію діяльності, а цей критерій динамічний і змінюється на основі тих правил, традицій і процедур, які складаються в організації як результат реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Вироблені правила діяльності організації визначають відмінності одного підприємства від іншого у конкурентній боротьбі.

Підприємницька концепція (досліджувана Т.Петерсом) спирається на образ підприємства як сферу реалізації підприємницької ініціативи з урахуванням можливості забезпечення підприємцем необхідних ресурсів та наявного у нього доступу до залучення ресурсів. Економічна поведінка організації в підприємницькій концепції визначається взаємодією керівників усіх рівнів управління, її працівників і власників.

На початку 90-х років минулого століття П.Друкер висловив думку про те, що "ключем до успіху є знання"⁴⁷. Як підтвердження цього вислову сьогодні серед основних концепцій розвитку організацій все більшого значення набуває концепція менеджменту

⁴⁷ К. Стюарт. Ключевые понятия идеи менеджмента. Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С.17. Друкер, Питер. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ponauke.com/management/book_druker21.php

знань (П.Друкер, П.Сенге, І. Нонака, Х.Такеучі), яка особливого значення надає знанням, ключовим компетенціям, навчанню, корпоративній культурі, іміджу організації, бренду⁴⁸.

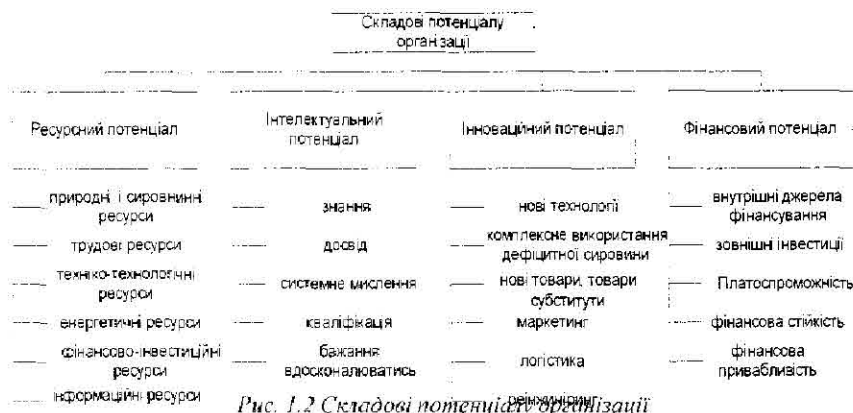
Розглянуті концепції пропонують широкий спектр чинників формування моделі розвитку організації. Однак, окрема концепція не може запропонувати критерії, які б узагальнювали умови розвитку усіх організацій в сучасних умовах. Так, неокласична концепція є ефективною з точки зору використання виробничої функції, яка дозволяє вибрати обсяги і структуру необхідних для конкуренто-спроможного виробництва ресурсів з врахуванням умови їх обмеження. Прийнятій даною концепцією критерій максимізації прибутку не завжди відповідає цілям, які ставлять перед собою організації. Подолати цей недолік дозволяє еволюційна концепція, яка висуває динамічний критерій умов розвитку, який може змінюватись і має індивідуальний характер. Інституційна концепція, яка формує фундаментальні правила регулювання ринкових відносин доповнює критерії організаційного розвитку на основі виділення різних форм організаційних побудов, які забезпечують бажані межі зростання, зменшують витрати у сфері обміну; на сьогодні вона є визначальною у діяльності організації. Підприємницька концепція наголошує на ролі власників, керівників та працівників організації у виборі шляхів розвитку організації.

Слід зазначити, що формування моделі розвитку організацій в умовах змін вимагає комплексного підходу на основі інтеграції розглянутих вище концепцій. На думку автора, певної уваги заслуговує інтеграційна концепція розвитку, суттєвою особливістю якої є виділення потенціалу організації - сукупності резервів і можливостей, які визначають очікувані характеристики її розвитку при різних сценаріях змін навколишнього середовища. У процесі побудови концептуальної моделі розвитку вітчизняних підприємств на сучасному етапі потенціал розглядається як зв'язуюча ланка між організацією і зовнішнім середовищем. Потенціал, структура якого представлена на рисунку 1.2 визначає передумови функціонування

⁴⁸Сучасні концепції менеджменту: Навчальний посібник / За ред. Л.І.Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – С.138.

підприємства на основі розподілу ресурсів і зусиль для відтворення процесу виробництва і забезпечення його ефективності.

Розуміння вимог мінливого середовища стимулює розробку й активне використання нових концепцій, досконаліших методів і підходів на основі аналізу середовища, моніторингу інформаційних систем⁴⁹. Вибір окремої концепції розвитку підприємства формалізується у стратегії розвитку підприємства, яка базується на попередньому аналізі внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей, за певних ситуаційних умов. Безумовно, найбільший ефект підприємство досягатиме, коли використовуватиме не одну, а кілька концепцій розвитку, що забезпечить йому певний синергійний ефект.



В таких умовах набуває вагомості інтеграційна концепція, що охоплює різні напрями і сфери діяльності підприємства, формування і реалізацію якої можна зобразити за допомогою рисунку 1.3.

⁴⁹ Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник / Василенко О.В., Шостка В.Л., Клейменов О.М. – К: Центр національної літератури, 2005. – 372 с.



Рис. 1.3 Схеми формування моделі розвитку підприємств на основі сучасних концепцій менеджменту [Виконана автором]

Інтеграційна концепція розвитку підприємств в сучасних умовах охоплює різні аспекти їх діяльності, які можуть бути визначені пріоритетними за певних ситуаційних характеристик. Кожне підприємство визначає той критерій розвитку, який відповідає поставленим цілям та наявному потенціалу. Використання потенціалу організації для забезпечення необхідного рівня розвитку можливе за рахунок сучасних концепцій управління, які розробила світова теорія і практика, а саме:

- ресурсна концепція (оптимізує структуру ресурсів, їх використання, джерела та обсяги постачання відповідно до бюджетного принципу управлінської діяльності);
- концепція логістики (оптимізує потік матеріальних і інформаційних потоків в організації та взаємодію із зовнішнім середовищем за принципами якості, кількості, надійності, вчасності);
- концепція тотального управління якістю (забезпечує якість роботи організації в цілому, охоплює управління усіма аспектами її діяльності на основі критерію якості);
- концепція менеджменту знань (акцентує увагу на навчанні та знаннях як складових потенціалу розвитку, дозволяє формувати та спільно використовувати досвід, знання, навички, формалізовані через

компетенції, які дозволяють ефективно використовувати та покращувати наявний потенціал організації);

- концепція інноваційного розвитку (орієнтує організацію на створення і використання принципово нових технологій та товарів, методів ведення бізнесу);

- концепція реінжинірингу (оптимізує бізнес-процеси організації на основі виділення і суттєвого вдосконалення тих ланок бізнесу, які можуть забезпечити організації конкурентні переваги);

- концепція маркетингу (орієнтує діяльність організації на виробництво товарів, які користуються попитом з врахуванням суспільних потреб).

За певних ситуацій, що характеризують діяльність підприємства на визначеному етапі реалізації стратегії розвитку виникають передумови до використання зазначених на рисунку 1.3 концепцій розвитку. Важливим є вибір тих інструментів коригуючого впливу, що найбільше відповідають заданим умовам та завданням розвитку.

1.4 Управління розвитком підприємств на засадах ситуаційного підходу

Управлінська діяльність на підприємстві визначається системою менеджменту - системою управління ресурсами (людськими, фінансовими, технічними та ін.) для досягнення визначених цілей. Теорія і практика менеджменту узагальнила такі підходи до розгляду системи менеджменту:

- процесний підхід, який базується на концепції, згідно якої управління є неперервна серія взаємопов'язаних дій чи функцій⁵⁰;

- ситуаційний підхід, що базується на концепції, яка стверджує, що оптимальним рішенням є функція факторів середовища в самій організації (внутрішнє середовище) і в оточуючому середовищі (зовнішні змінні)⁵¹;

- системний підхід, що ґрунтується на використанні теорії систем у менеджменті.

⁵⁰ Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф.; пер. с англ. – М.: "Дело", 1992. – С. 692.

⁵¹ Мескон М.Х. Основы менеджмента, **див. зазнач. праце** - С. 694



Сучасна теорія організацій розвивається у нових трьох напрямках, а саме: ситуаційного підходу до розгляду проблем організації, екологічного підходу, підходу організаційного навчання⁵².

Ситуаційний підхід базується на твердженні, що не існує єдиного правильного шляху розвитку підприємства, оскільки в умовах пристосування до зовнішнього середовища неможливо створити такі структури, методи, типи організаційного порядку, які були б ідеальними для використання для будь-якого часу, цілей, завдань, ситуації. Кожному типу управлінської ситуації відповідають свої оптимальні вимоги до стану, стратегії, структури.

Екологічний підхід стверджує, що серед організацій "виживає найбільш пристосована", на основі дії процесу природного відбору і заміни організацій. Даний підхід характеризується такими положеннями: як об'єкт дослідження розглядається не окрема організація, а групи організацій; ефективність організації визначається її здатністю виживати; роль навколишнього середовища визначається абсолютною, вважається, що менеджмент не робить істотного впливу на здатність організації до виживання.

Підхід до організаційного навчання розглядає навчання як визначальний чинник здатності організації досягати поставлених цілей. при цьому розглядається два рівня навчання: перший – звичайне для будь-якої організації обов'язкове навчання персоналу; другий – організований і свідомо скерований процес самонавчання в організації, який зумовлює повне переосмислення попереднього досвіду.

Кожний із зазначених підходів має місце у діяльності сучасних підприємств. В умовах динамічних змін середовища, у якому працюють підприємства все більшої вагомості набуває ситуаційних підхід. Теорія ситуаційного управління широко висвітлюється у зарубіжній і вітчизняній економічній літературі. Зокрема, М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі визначають ситуаційний підхід як концепцію, стверджуючу, що оптимальне рішення є функцією факторів середовища у самій організації (внутрішні змінні) і в оточуючому

⁵² Монастирський Г.Л. Теорія організації. Навчальний посібник / Монастирський Г.Л. - К.: Знання, 2008. – 319 с.



середовищі (зовнішні змінні), спрямованою на управління у конкретній ситуації для більш ефективного досягнення цілей організації. Автори вказують, що ситуаційний підхід намагається вказати конкретні прийоми і концепції з визначеними конкретними ситуаціями для того, щоб досягнути цілей організації найбільш ефективно.

Ситуаційна теорія керування вивчає залежність ефективності методів керування від того, у якому стані перебуває організація, що їх застосовує. Теорія ситуаційності в керуванні стверджує, що не може бути єдиного універсального набору принципів менеджменту, однаково ефективних завжди й скрізь, тому що у різних умовах кращі результати приносить використання різних стратегій.

Уперше "закон ситуації" був сформульований на початку 1920-х років Мері Паркер Фоллет (1868-1933). М.Фоллет стверджувала, що ефективність керівника залежить від володіння ним необхідними знаннями; однак різні обставини вимагають різних знань, і, відповідно, найбільших успіхів у них досягають різні люди. Кращі керівники стають кращими не тому, що вони наділені якимись особливими лідерськими якостями, а тому, що вони відповідають вимогам моменту.

Честер Барнард (1886-1961) у книзі "Функції керівника" висунув тезу про те, що прийняття підлеглими рішень керівництва залежить від комбінації чотирьох умов: розуміння підлеглими надісланих до них розпоряджень; їх віри у те, що керівництво діє відповідно до інтересів організації; їх віри у те, що інтереси організації збігаються з їхніми власними інтересами, і, нарешті, їх фізичної й психічної здатності підкорятися.

Перетворення ситуаційного підходу у впливову теоретичну позицію почалося наприкінці 1950-х завдяки результатам емпіричних досліджень Джоана Вудворда. В 1970-х рр. за рахунок залучення основних положень теорії відкритих систем, застосування різноманітної статистики були зроблені кроки щодо розроблення концепції, яка пояснювала властивості організаційної структури специфікою її адаптації до внутрішнього й зовнішнього навколишнього середовища. Кінцевою метою досліджень було описати алгоритм конструювання структури, яка найбільшою мірою



відповідала б вимогам даної ситуації. У число цих факторів різні вчені включали:

- застосовувану технологію (Джоан Вудворд);
- стан навколишнього середовища (Том Берні, Джордж Сталкер,

Стать Лоуренс і Джей Лорш);

- розміри організації (Дерек П'ю, Девід Хиксон, Пітер Блау, Річард Шенкер) і її стратегію (Альфред Чендлер)⁵³.

Ситуаційний підхід – підхід до управління, який базується на тому, що не існує єдиного вірного універсального виду управління для будь-якої ситуації, тому менеджери повинні шукати різні підходи, які застосовують у різних ситуаціях⁵⁴. Як зазначають Р. Гріфін і В. Яцура, ситуаційний підхід передбачає, що універсальні теорії не можна застосувати до організації, оскільки кожна організація унікальна, а прийнята управлінська поведінка у конкретній ситуації залежить від особливих обставин⁵⁵. Беручи до уваги, що підприємство є динамічною структурою, що змінює свою діяльність залежно від стану і впливів зовнішнього середовища, застосування ситуаційного менеджменту полягає у підготовці місця і створенні умов для наступного розвитку й удосконалення діяльності господарюючих суб'єктів⁵⁶.

Як зазначають вітчизняні науковці, змінювати чи підтримувати вибраною організацією вектор розвитку можна тільки за умови постійного коригування показників діяльності відповідно до характеристик середовища функціонування підприємства з врахуванням можливих тенденцій прогнозованих змін на основі ситуаційного (оперативного) управління, за якого управлінські рішення приймаються зі зміною економічної ситуації та проблем, що при цьому виникають⁵⁷. Наявність ситуаційних моделей розвитку

⁵³Ситуаційный подход к управлению (management contingency). [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://dps.smttic.ru/Int_Encycel/Man_contingency.htm

⁵⁴Организационное поведение, структура, процессы / Гибсон Дж.Л., Иванневич Д.М., Донелли Л.Х., пер с англ. – М.: ИНФРА – М, 2000. – С.7.

⁵⁵Грифин Р. Основы менеджмента. Підручник / Грифин Р. Яцура В., наук. ред. В.Яцура, Д.Олесевич. – Львів: БаК, 2001. – С.19.

⁵⁶Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник / Василенко В.О., вид.2-ге, виправлене і доповнене. – К: Центр навчальної літератури, 2005. – С.21.

⁵⁷Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3/Редкол.:... С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К: Видавничий дім "Академія", 2000. – С.390.

підвищує стійкість суб'єкта господарювання до можливих змін умов зовнішнього середовища, дозволяє оперативню перебудовувати його діяльність у випадку виявлення тенденцій до змін умов господарювання, орієнтувати науково-технічну і виробничо-збутову діяльність на реалізацію ринкових можливостей розвитку, які відкриваються⁵⁸.

Не можливо не погодитись із думкою науковців про те, що ні одна теоретична модель не передбачає повного і точного опису реальності і в практичній діяльності не можна цілком покладатись на використання теоретичних моделей⁵⁹. Однак когнітивний підхід до вирішення питань організаційного розвитку (розвитку підприємств) з врахуванням прийняття різних шляхів досягнення визначених цілей дозволяє виділити і обрати декілька шляхів досягнення цілей на основі множинного опису об'єкту управління, що обумовлює використання ситуаційного підходу. За таких умов, ситуаційне управління слід розглядати як оперативне управління, за якого управлінські рішення приймаються зі зміною економічної ситуації та проблем, що при цьому виникають, доповнюючи при цьому стратегічне, перспективне управління⁶⁰.

Зокрема, слід зазначити, що вибір стратегії підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, у якому воно перебуває. Найбільш характерною особливістю сучасного бізнесу є динамічність, яка визначає конкретні ситуації для конкретних підприємств. Вибір стратегії підприємства залежно від його бажання і можливостей впливати на ці ситуації визначає три стратегічних підходи, що враховують динамічність ринкової ситуації та необхідність застосування активних дій:

- реагування на зміни і їх прогнозування, що відповідає оборонній стратегії, яка спрямовує дії підприємства на захист позицій та реагування на несподівані зміни ситуацій при необхідності,

⁵⁸ Гіляшенко С.М. Управління інноваційними розвитком: Навчальний посібник / Гіляшенко С.М., 2-ге вид. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2005. – С 187.

⁵⁹ Попова Е.П. Проблема критерієв організаційного розвитку: виживання или ефективность. – [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.eccosman.edu.ru/images/pubs/2005/07/27/000021217288/020_popova.pdf

⁶⁰ Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3 / Редкол. ... С.В. Мочерний (відпов.редактор) та ін. – К.: Видавничий центр "Академія", – 2002. – С.390.

передбачає аналіз ситуації і підготування до можливих варіантів розвитку подій;

- управління змінами, що відповідає наступальній стратегії, яка активізує діяльність підприємства у напрямі захоплення ініціативи у наступальних діях, ініціювання змін у галузі і управління їх темпами, захоплення лідерства у галузі⁶¹.

Формування концепції розвитку на засадах ситуаційного підходу повинно базуватись на розробці комплексу методів і засобів, спрямованих на виявлення і вирішення проблем, що виникають у діяльності підприємства та виборі способів реалізації стратегій розвитку із врахуванням конкретних ситуацій, при цьому слід базуватись на сучасних досягненнях економічної науки.

Використання ситуаційного підходу до керівництва підприємством полягає у розгляді конкретних ситуацій, широкий діапазон яких суттєво впливає на ефективність керування. При такому підході система керування залежно від характеру ситуацій може міняти свої характеристики, які залежать від таких чинників⁶²:

- структура керування: залежно від ситуації й на підставі проведених об'ємних розрахунків вибирається структура керування з перевагою або вертикальних, або горизонтальних зв'язків;

- методи керування;

- стиль керівництва: залежно від професіоналізму, чисельності й особистісних якостей співробітників вибирається стиль керівництва, орієнтований або на завдання, або на людські відносини;

- зовнішнє й внутрішнє середовище організації;

- стратегія розвитку організації;

- технологічні особливості виробничого процесу.

О.С.Віханський, розглядаючи проектування організації як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних, виділяє чотири групи факторів, які впливають на даний процес і мають ситуаційний характер⁶³:

⁶¹ Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.: 12-е издание: пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2006 – С.262.

⁶² Игнатъева А.В. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов./ Игнатъева А.В., Максимцов М.М – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – С.17

⁶³ Віханський О.С. Менеджмент. Учебник / Віханський О.С., Наумов А.И. – М.:Гардарики, 2001. – С.175



- зовнішнє середовище (складність, динамізм середовища);
- технології роботи в організації (невизначеність у термінах початку роботи і місці їх виконання, невизначеність у способі виконання роботи);

- стратегічний вибір керівництва (ідеологія управління, типи споживачів, типи ринків збуту і територіальне розміщення виробництва);
- поведінка працівників (потреби, кваліфікація, вмотивованість).

Двухвимірною класифікацією факторів зовнішнього середовища, що впливають на проектування організації виділяють чотири типи ситуацій, кожна із яких відповідає певному виду бізнесу. Ситуація, яка характеризується низькою невизначеністю є найбільш сприятливою для керівництва, оскільки вплив зовнішнього середовища формує достатньо визначену ситуацію і не вимагає суттєвих змін щодо політики і управлінських процедур. Ситуація, що характеризується помірною невизначеністю є більш напруженою для керівництва, оскільки вносить фактор ризику у процес прийняття управлінських рішень і вимагає більшої альтернативності у діях. Для ефективного керівництва необхідний певний досвід і підготовка. Разом з тим, управління у даній ситуації відбувається у рамках достатньо стабільних процедур і не супроводжується значними змінами. Ситуація, що характеризується помірно високою невизначеністю вимагає від керівництва підприємства достатньої гнучкості у результаті значних і частих змін характеру взаємодії з факторами зовнішнього середовища. Однак, подібність факторів дозволяє керівництву ефективно керувати ситуацією на базі достатнього рівня підготовки і мотивації. Ситуація, що характеризується високою невизначеністю є найбільш складною для управління підприємством, оскільки зовнішнє середовище є важко прогнозованим і невизначеним і вимагає від керівництва високого рівня підготовки, аналітичних здібностей і інтуїції.

Кожна із розглянутих ситуацій вимагає специфічного підходу до проектування організації, виходячи із специфіки виробничої діяльності і середовища, у якому вона здійснюється. Основне завдання - адекватно відреагувати на об'єктивні зовнішні та внутрішні обставини

діяльності підприємства. Зовнішні чинники є найменш детермінованими у ситуаційному управлінні. Тому для вирішення управлінських завдань необхідно визначити рівень нестабільності зовнішнього середовища і вибрати доцільність застосування відповідної моделі управління.

На сьогодні розроблено значний інструментарій оцінювання середовища функціонування підприємства, зокрема, оцінка нестабільності за школою І.Ансоффа передбачає дотримання такої послідовності: визначення основного ринку організацій, який приносить найвагоміший прибуток, сприяє її зростанню; оцінка складності ринку, повторюваність подій і можливі зміни за п'ятибальною шкалою, обчислення середнього значення нестабільності на конкретному ринку як середнє арифметичне⁶⁴.

При високому рівні нестабільності виникає необхідність підготувати рішення ще тоді, коли із зовнішнього середовища надходять перші ознаки змін, тобто "слабкі сигнали". За І.Ансоффом якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища перебуває в межах 3,5-4,0, то організація може очікувати "сильніший сигнал" і готувати прийняття відповідного рішення. Але при значеннях нестабільності 4,0-4,5, коли ситуація змінюється надто швидко, можна спізнитись з прийняттям задовільних рішень і в таких умовах використовують управління за "слабкими сигналами".

Ситуаційне управління доцільне у випадках, коли вплив зовнішнього середовища динамічний і вимагає відповідної реакції внутрішнього середовища. Управління "за слабкими сигналами" наголошує на необхідності відстежування та врахування, за високих рівнів нестабільності середовища, так званих "слабких сигналів" про зміни у ньому і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення⁶⁵. Шершньова З.Є. розглядає п'ять стадій "сили сигналів" про нові тенденції у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, а також приклади відповідних контрзаходів, зокрема:

⁶⁴ Ансофф І. Стратегическое управление / Ансофф И., пер. с англ./под ред. Л.И.Евченко. - М.: Экономика. 1989. - 519 с.

⁶⁵ Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / Шершньова З.Є., 2-ге вид. переробі доп.- К.: КНЕУ, 2004. - С.196.

- за умови небезпеки або усвідомлення нової можливості та з'ясування джерел їх виникнення доцільними є заходи спостереження за зовнішнім середовищем та визначення відносної сили чи слабкості сигналів;

- коли масштаби небезпеки чи нової можливості набирають конкретних рис доцільним є підвищення гнучкості всередині підприємства та розробка підготовчих планів і впровадження попереджувальних заходів;

- за умови, коли визначено шляхи вирішення проблем та є можливість передбачувати результати контрзаходів необхідно впроваджувати плани практичних заходів їх здійснення.

Таким чином, якщо підприємство працює з урахуванням "слабких сигналів", то у нього є час підготувати відповідні заходи до моменту, коли нова загроза або можливість висвітяться повною мірою, що дозволить підготувати та запустити відповідну програму, яка й буде реакцією на зміни.

В умовах ситуаційного управління доцільним є також заходи, які відповідають управлінню в умовах, коли зміни середовища здійснюються дуже швидко, а сама проблема виникає несподівано, всупереч очікуванням і ставить нові завдання, які не відповідають набутому досвіду. Управління, яке застосовують за умов наближення рівня нестабільності до максимального значення за шкалою І. Ансоффа (оцінки близько 5,0) називають управлінням в умовах стратегічних несподіванок. Цей вид управління передбачає підготовку системи надзвичайних заходів, які, для прикладу, можуть застосовуватись для антикризового управління підприємством.

Ситуаційне управління вимагає постійного моніторингу стану підприємства відповідно до зовнішніх впливів. Моніторинг середовища застосовується для виявлення перспективних напрямів і змін середовища, які з часом можуть перетворитись у рушійні сили⁶⁶. Такі впливи можуть спричинювати відхилення з різними наслідками на результати діяльності. Тому виникає необхідність у виділенні

⁶⁶ Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж.; 12-е издание: пер. с англ. – М.:Издательский дом "Вильямс", 2006 – С.119.

значних відхилень, які вимагають детальнішого аналізу, тобто у застосуванні управління за відхиленнями.

Управління за відхиленнями – принцип, за яким менеджер зосереджує увагу тільки на значних відхиленнях від плану і не звертає увагу на показники, що виконуються задовільно⁶⁷. Сутність управління за відхиленнями передбачає, що звіт про виконання завдань вимагає певних коригувань тільки за умов наявності значних відхилень, які визначаються на основі врахування таких положень:

- розмір відхилень (відхилення слід досліджувати, якщо його абсолютний розмір перевищує певну суму або відношення відхилення перевищує заздалегідь встановлений відсоток);
- повторюваність відхилень;
- контрольованість (легше контролювати відхилення, на які підприємство може впливати);
- позитивні відхилення (об'єктом досліджень є не тільки негативні відхилення, але і позитивні, що дозволяє узагальнити і в подальшому використовувати даний позитивний досвід);
- вартість і корисність дослідження (дозволяє визначити доцільність проведення таких досліджень).

Реалізація управлінських процедур за відхиленнями здійснюється відповідно до попереднього досвіду і інтуїції керівника. Однак цього не завжди достатньо для прийняття обґрунтованих оптимальних рішень, тому альтернативною є статистичні моделі, які дозволяють передбачити ймовірність того, що певне відхилення вийде з-під контролю. Відхилення за таких умов фіксують з допомогою статистичного контрольного графіка.

В умовах ситуаційного підходу в управлінні організацією особливої уваги заслуговує управління по результатах, яке знайшло широке застосування у зарубіжній практиці, зокрема, у діяльності фінських підприємств. Управління по результатах визначають як процес, спрямований на досягнення комерційних і підтримуючих їх результатів, у якому визначальними є такі положення:

⁶⁷ Голов С.Ф. Управлінський облік: Підручник / Голов С.Ф., 3-тє вид. – К. Лібра, 2006 - С.374.

- результати оцінюються для прийняття рішень, що в подальшому зумовлюють проведення наступних міроприємств;
- реалізація планів підкріплюється щоденним свідомим управлінням справами, людьми і оточенням;
- з допомогою процесу планування визначаються у різних часових інтервалах прагнення організації і її членів (вимоги до результатів і очікувані результати)⁶⁸.

Управління за результатами наголошує на результатах, для досягнення яких можливості організації використовуються таким чином, щоб плани діяльності охоплювали як стратегічний рівень, так і рівень планів індивідуального використання робочого часу окремими працівниками. Основними етапами процесу управління по результатах є процес визначення результатів, процес управління по ситуації і процес контролю за результатами. В таких умовах процес управління по ситуації передбачає визначення результатів, що відповідають прагненням організації у вигляді визначених цілей, стратегій, ключових результатів і проміжних цілей. Їх досягнення базується на оволодінні мистецтвом управління по ситуації та передбачає здатність і навички керівництва щодо можливостей і вміння аналізувати і приймати до уваги існуючі зовнішні і внутрішні ситуаційні фактори⁶⁹.

Таким чином, у контексті застосування ситуаційного підходу до управління розвитком підприємств пропонуються методи проведення якісних змін на підприємстві, що, з одного боку, дозволить адаптувати його роботу відповідно до зовнішнього середовища, а з іншого – досягнути якісних і кількісних позитивних змін.

Вибір методу розв'язання ситуації визначається обсягом, вірогідністю й оцінкою інформації, що характеризує проблему, що виникла, а саме:⁷⁰

- за умови, коли ситуація характеризується чіткими, відомими причинно-наслідковими відносинами і кожна ситуація викликає одну і тільки одну визначену ситуацію доцільним є метод реактивного

⁶⁸ Управління по результатам / Пер. с финск.; общ. ред. и предисл. Я.А.Лейманн. – М.: Издательская группа "Прогресс", 1993. – С.70

⁶⁹ Там само, С.69

⁷⁰ Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник / Василенко О.В., Шостка В.І., Клейменов О.М. – К: Центр навчальної літератури, 2005. – С.227

реагування, що найбільш повно характеризує детерміновані управлінські рішення, які приймаються у визначених умовах;

- за умови багаторазового використання зафіксованого досвіду розв'язання ситуацій доцільно застосовувати метод аналогів, що базується на наявності певного інформаційного забезпечення, що дозволяє накопичувати у процесі діяльності інформацію із зовнішнього і внутрішнього середовища та з допомогою інформаційних технологій здійснювати пошук та вибір необхідного аналогу;

- в сучасних умовах керівникам доводиться приймати рішення в умовах невизначеного середовища, зміну якого важко або взагалі неможливо прогнозувати. В таких умовах доцільним є використання інтуїтивного методу прийняття рішення, що базується на людському факторі і залежить від стилю керівництва та особистих характеристик керівника. Для зменшення суб'єктивності за інтуїтивного методу та збільшення ефективності прийнятих рішень доцільно застосовувати колективний підхід до вироблення рішень.

Як узагальнення викладеного вище на рисунку 1.4 представлено основні засади управління розвитком організації на засадах ситуаційного підходу.

Таким чином, управління розвитком в умовах ситуаційного підходу передбачає виявлення потенційних загроз і можливостей об'єкту за умов настання певних ситуацій і супроводжується заходами підтримання життєздатності чи здійснення змін, які поступово чи кардинально можуть впливати на рішення, які стосуються реалізації вибраних стратегій. Це дозволить отримати більший досвід реагування та прийняття відповідних управлінських рішень із врахуванням особливостей кожної ситуації.

1.5 Дослідження передумов формування концептуальної моделі розвитку підприємств

1.5.1 Конкурентна модель розвитку підприємств

Глобалізаційні процеси, які визначають сучасні тенденції економічного розвитку України у сфері економічних, політичних, соціальних відносин зумовлюють необхідність змін, пристосування до

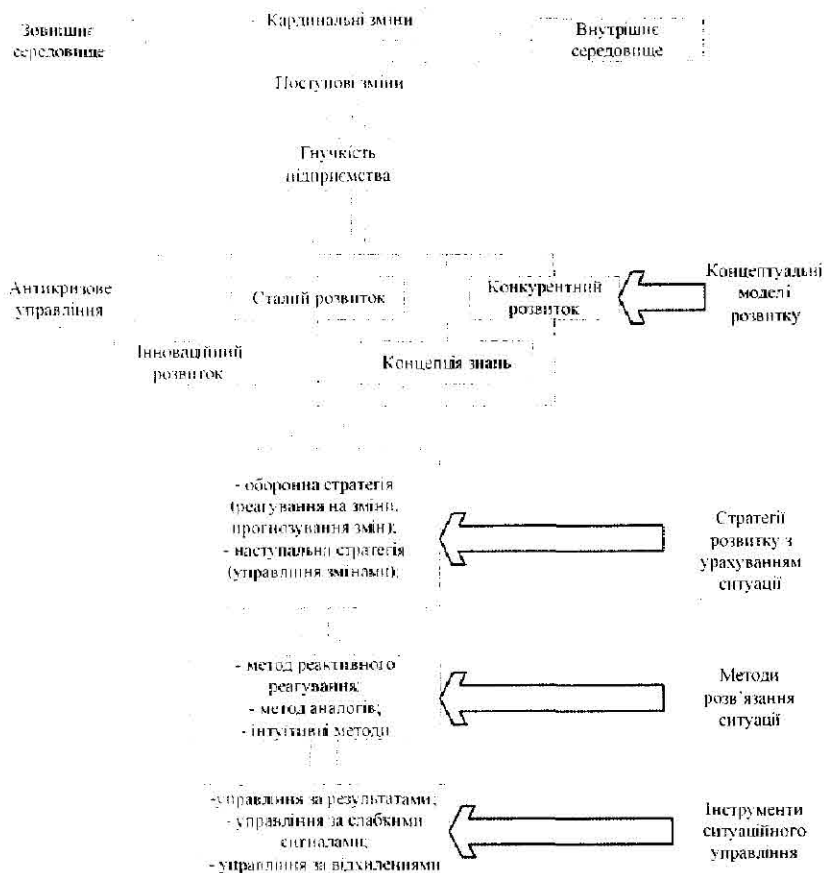


Рис. 1.4 Управління розвитком підприємства на засадах ситуаційного підходу [Виконано автором]

яких вимагає здійснення ряду заходів, спрямованих на забезпечення конкурентного розвитку національної економіки, основу якої складають промислові підприємства. "Україна, щоб увійти до кола економічно розвинутих країн, обов'язково має відстежувати перебіг глобальних процесів, враховуючи їх основні тенденції, позитивні сторони і суперечності"⁷¹.

⁷¹ М. Якубовський, В. Новицький, Ю. Кінзерський, Концептуальні основи стратегії розвитку промисловості України на період до 2017 року // Економіка України, - № 11, 2007, - С. 5.

Ситуація, у якій перебувають суб'єкти господарювання не завжди відповідає умовам конкурентного розвитку як прогресивного поступу на основі формування та використання конкурентних переваг. Серед внутрішніх факторів, що перешкоджають даному процесу слід виділити недостатньо ефективний менеджмент, зростання затрат, погіршення фінансового стану підприємств. Аналізуючи статистичні дані розвитку підприємств промисловості за період 2001-2009 років (рис.1.5) можна зробити висновок про те, що на зміну деякому покращенню тенденцій їх розвитку у 2004-2007 роках, за перше півріччя 2009 року частка збиткових підприємств досягла 48 %. Такий стан можна пояснити дією зовнішніх чинників розвитку, зокрема, впливом світової фінансової кризи, нестабільністю політичної ситуації в країні, податковим навантаженням, зовнішньоекономічною політикою. Зокрема, у 2008 році імпорт перевищив експорт на 27,8 відсотки, причому у структурі імпорту переважали товари, які складають конкурентну загрозу національним аналогам на внутрішньому ринку, а саме: імпорт готових харчових продуктів перевищив експорт на 6,4 %, вироби з текстилю – на 113 %, вироби з каменю, гіпсу, кераміки – на 180,6 %, транспортні засоби та шляхове обладнання – на 180 %, полімерні матеріали – на 348,7 %⁷². Неспроможність вітчизняної промисловості задовольнити внутрішні потреби покривається імпортними поставками, що ще більше ускладнює економічну ситуацію вітчизняних підприємств, не спроможних конкурувати з іноземними аналогами. Таким чином, на сьогодні актуальним є питання дослідження передумов конкурентного розвитку вітчизняних підприємств з врахуванням тенденцій їх розвитку та кризових явищ, що супроводжують їх діяльність. В таких умовах складно говорити про можливості та перспективи конкурентного розвитку. Однак, беручи до уваги потенціал України, який складають природні ресурси, природно-кліматичні умови, географічне місце розташування, потужні народногосподарські комплекси нафтохімічної, нафтогазової, металургійної, промисловості та сільськогосподарського виробництва можна стверджувати, що країни

⁷² <http://ukr.stat.gov.ua>.

володіє перевагами і завдання полягає у тому, щоб максимально використувати їх для завдань конкурентного розвитку.

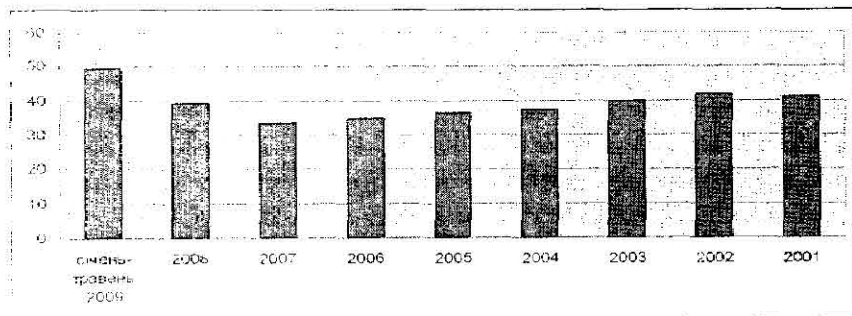


Рис. 1.5 Динаміка частки збиткових підприємств промисловості України
[Джерело: <http://ukrstat.gov.ua/>]

Аналізуючи динаміку рейтингу України за період 2006-2009 років та індексом глобальної конкурентоспроможності (GCI) слід зазначити щорічне зростання значення даного показника, що свідчить про реалізацію заходів щодо підвищення конкурентного потенціалу країни⁷³ (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Конкурентоспроможність економіки України за 2005-2010 роки

Країни	2005-2006		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010 ⁷⁴	
	GCI	Рейтинг	GCI	Рейтинг	GCI	Рейтинг	GCI	Рейтинг	GCI	Рейтинг
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
США	5,81	2	5,61	6	5,67	1	5,74	1	5,59	2
Франція	5,1	15	5,58	8	5,51	5	5,46	7	5,37	7
Велика Британія	5,18	12	5,60	7	5,43	8	5,38	9	5,37	8
Данія	5,65	4	5,70	4	5,55	3	5,58	3	5,46	5
Угорщина	4,38	39	4,52	41	4,35	47	4,22	62	4,22	58
Польща	4,0	51	4,44	43	4,33	48	4,28	53	4,33	46
Республіка Федеративна	4,53	75	4,08	62	4,19	58	4,31	51	4,15	63
Україна	3,3	84	3,89	78	3,98	73	4,09	72	3,95	82
Румунія	3,67	67	4,02	68	3,97	74	4,10	68	4,11	64
Кількість країн що приймали участь в оцінюванні	117		125		131		130		132	

⁷³ Гажевська Н. Забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в глобальному середовищі: стратегічний аспект // Економіка України, № 9 (562), 2008. - С. 54-64.

⁷⁴ The Ukrainian competitiveness Report 2008. 2008 World Economic Report. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.weforum.org

Негативні тенденції у сфері політичних, економічних, соціальних відносин протягом 2010 року значно погіршили значення даного показника, і це вимагає як від уряду в цілому, так і від керівників окремих підприємств формування системи заходів, які дозволять протидіяти існуючим загрозам. Серед проблемних факторів, що перешкоджають підприємницькій діяльності в Україні найбільш впливовими є політична нестабільність, корупція, податкове навантаження і регулювання доступу до фінансування⁷⁵. Сьогодні питання потенціалу конкурентного розвитку України висвітлюються у працях таких вітчизняних вчених як А.Гальчинський⁷⁶, М.Якубовський, Ю.Кінзерський, Н.Гажевська, В.Новицький, Ю.В. Гончаров, Ю.О.Петін, Б.Данилишин, В.Попова, Кузьмін О.Є. Дослідження, які проводяться зарубіжними та вітчизняними економістами у напрямі пошуку шляхів поліпшення конкурентного розвитку в сучасних умовах охоплюють різні аспекти діяльності. Зокрема, серед тенденцій національної інтеграції до світового господарського комплексу виділяють "перехід до якісно нового технологічного укладу виробництва, що базується на знаннях, інформаційних ресурсах і технологіях, а також лібералізаційні процеси, що відбуваються у світі та регіоналізація"⁷⁶. А.Гальчинський наголошує на зростаючій ролі гуманістичних засад глобального економічного процесу, на значимості чинників, які характеризують ознаки постіндустріалізму, "відповідно до яких змінюється субординація між суто економічними і соціальними та духовними чинниками на користь останніх, за яких домінантами розвитку стають культурологічні, цивілізаційні, релігійні, сімейні цінності, пов'язані із збереженням національної ідентичності, і коли безпосередньо економіка стає сферою (механізмом) забезпечення цих цінностей, підпорядковується їм"⁷⁷.

П. Друкер зазначає, що результати діяльності будь-якої організації існують тільки за її межами, у зовнішньому середовищі, тому у них

⁷⁵ The Global Copetition Index: Prioritizing the Economic Policy Agenda / Xavier Sala I Martin, Jennifer Blank and other. – World Economic Forum / The Global Competitiveness Report. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.weforum.org>.

⁷⁶ В.Новицький. Національні інтереси України в контексті цивілізаційних детермінант і економічної глобалізації // Економіка України, № 7 (500), 2003 – С.12.

⁷⁷ Гальчинський А. Методологія аналізу економічної глобалізації: довідка оновлення // Економіка України, № 1 (566), 2009 – С.18.

немає іншого виходу, крім як навчитись змінюватись разом з навколишнім світом⁷⁸. Розглядаючи конкурентний розвиток як незворотну, спрямовану, закономірну конкурентну зміну матеріальних і ідеальних конкурентних об'єктів⁷⁹, формувати напрямки такого розвитку необхідно із врахування, з одного боку, об'єктивних вимог зовнішнього середовища (процеси глобалізації), а з іншого - врахування існуючого стану вітчизняних суб'єктів господарювання (антикризове управління). В таких умовах конкурентна політика повинна охоплювати напрями діяльності, які дозволять забезпечити конкурентний прогрес як перехід від нижчого до вищого, від менш конкурентно вдосконаленого до більш вдосконаленого з врахуванням існуючих тенденцій розвитку. "Для України найближчим часом може стати цілком реальною ситуація, коли вихід із кризи й формальне економічне зростання (ріст ВВП, промисловості тощо) супроводжуватиметься подальшою екологічною деградацією. Так, відсутність урахування екологічних факторів у прийнятті рішень відбувається при одночасній структурній перебудові економіки й системи державного регулювання... Тобто існуюча модель управління економікою не дозволяє створити економічні і правові механізми, що забезпечують реалізацію прав громадян на чисте середовище існування та підвищення ефективності використання природоресурсного потенціалу країни"⁸⁰. Таке твердження дозволяє зробити висновок про необхідність врахування комплексного підходу до вирішення економічних, технічних та екологічних проблем розвитку на основі концепції сталого розвитку. Отже, негативні тенденції сучасного розвитку, недостатнє врахування у діяльності проблем співіснування навколишнього середовища та промисловості, значне відставання за показниками конкурентного розвитку світових економік вимагає нових підходів до формування конкурентної політики вітчизняних підприємств, враховуючи те, що українська модель регулювання конкуренції характеризується як така, що

⁷⁸ Друкер П. Задачи в XXI веке: Уч. пос. / Друкер П.: пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2001. - С. 63, 125.

⁷⁹ Кузьмін О.Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Кузьмін О.Є., Горбаль П.І. - Львів: Компакт - ЛВ, 2005. - С.31.

⁸⁰ Основи стійкого розвитку: Навчальний посібник / За ред. д-ра, проф. Л.Г.Мельника. - Суми: ВІД "Університетська книга", 2005. - С.494.

знаходиться на етапі становлення⁸¹. Вирішення даного завдання можливе за рахунок новітніх підходів до управління процесами конкурентного розвитку організацій, оскільки "менеджери вже не можуть зосередитись суто на витратах, якості продуктів і процесів, швидкості і ефективності. Для прибуткового зростання вони мусять шукати й боротися за нові джерела інновацій і творчості"⁸².

Аналізуючи публікації з питань конкурентного розвитку вітчизняних підприємств можна узагальнити, що дослідження у даному напрямі здійснюються на основі врахування окремих аспектів діяльності, не достатньо повно враховуються особливості їх функціонування в суперечливих умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Виходячи із викладеного вище актуальним напрямком досліджень в сучасних умовах є виділення сучасних підходів до формування конкурентної політики вітчизняних промислових підприємств з урахування об'єктивних і суб'єктивних чинників їх розвитку⁸³.

Одним із стратегічних завдань, які стоять перед національною економікою є подолання кризового стану та зростання конкурентного статусу як окремих підприємств, так і країни в цілому. Вирішення цього суперечливого завдання вимагає формування і застосування системи дієвих заходів, спроможних вивести суб'єктів господарювання на якісно новий рівень економічного, технічного та соціального розвитку. Інструментом реалізації стратегічних цілей розвитку є тактика, політика, процедури і правила⁸⁴.

Виходячи із трактування терміну "політика" під конкурентною політикою слід розуміти загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей конкурентного розвитку. Визначення переліку цих дій вимагає застосування наукових підходів для досягнення конкурентоспроможності досліджуваного об'єкту.

⁸¹ Кузьмін О.Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. – Львів: Компакт – ЛВ, 2005. – С.237.

⁸² Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Прахалад К.К., Рамасвами В.; пер. з англ. м. Ставцького. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ "Агенція "Стандарт"), 2005. – С.3.

⁸³ Поляська А.С. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник НУ "Львівська політехніка", № 657. – Видавництво НУ "Львівська політехніка", 2009. – С.293-299.

⁸⁴ Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф.; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С.288.



Зокрема, Р.А. Фатхутдінов розглядає системний підхід як основний для забезпечення конкурентоспроможності, який передбачає дослідження об'єкту як системи, яка складається з двох складових: зовнішнього і внутрішнього середовища⁸⁵. З позицій даного підходу формування конкурентної політики підприємства передбачає врахування детермінант розвитку, які формуються на усіх рівнях управління конкурентним розвитком.

В умовах глобалізації вагомого значення набуває інтеграційний підхід, який особливу увагу надає посиленню взаємодії, взаємозв'язків і взаємовпливу між елементами системи, які формують чи мають вплив на формування конкурентних переваг. Значна кількість факторів, що впливають на функціонування і розвиток підприємств ускладнює процес вибору єдиного найкращого способу досягнення цілей. Найбільш ефективним у даному випадку є ситуаційний підхід, який відповідає конкретній ситуації і максимально адаптований до неї. Таким чином, формування конкурентної політики вітчизняних підприємств вимагає врахування таких положень: врахування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на конкурентний розвиток підприємства; визначення детермінант розвитку як сукупності факторів, що формують конкурентні переваги чи створюють для цього необхідні передумови; використання сучасних підходів до формування конкурентної політики для врахування особливостей та складності функціонування підприємств в сучасних умовах господарювання; вибір сучасних інструментів та шляхів досягнення конкурентних переваг. Практична реалізація зазначених підходів до формування конкурентної політики вітчизняних підприємств передбачає послідовне вирішення завдань антикризового управління, врахування принципів та засад сталого розвитку, вибір сучасних інструментів конкурентного розвитку та шляхів реалізації положень конкурентної політики (рис. 1.6).

⁸⁵ Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Фатхутдинов Р.А. – М.: ИНФРА – М. - 2009. – С.10.



Рис. 1.6 Основні етапи формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах [Виконано автором]

Слід зазначити, що формування конкурентної політики в умовах кризи вимагає врахування, причин, що зумовлюють кризовий стан. Такий стан є загрозливим, оскільки характеризує неспроможність забезпечувати життєздатність суб'єктів господарювання, однак він є індикатором необхідних змін, впроваджуючи які підприємство може не тільки поліпшити поточну ситуацію, але і створювати передумови для формування конкурентних переваг. Управління кризовим станом поряд із санаційними процедурами передбачає використання більш радикальних заходів, зокрема, реорганізацію та реінжиніринг. Значна увага у процесі реорганізації приділяється організаційним змінам, які дозволяють пристосувати діяльність підприємства до загрозливого впливу зовнішнього середовища за рахунок зміни цілей, структури підприємства, його техніко-технологічних характеристик і параметрів діяльності, зміни в управлінні виробничо-господарською діяльністю.



Врахування засад антикризового управління у процесі формування конкурентної політики доцільно здійснювати з метою запобігання і попередження кризового стану або його подолання. Використання положень концепції антикризового управління у процесі формування конкурентної політики забезпечить підприємствам життєздатність і спроможність пристосовуватись до середовища функціонування та створить передумови до впровадження організаційних змін на засадах концепції сталого розвитку.

На сьогодні важливою вимогою конкурентного розвитку є врахування принципів, які відповідають визначальним умовам довгострокового сталого розвитку соціально-економічної системи, а саме: організація в просторі (принцип "екологічної республіки", який передбачає свободу саморозвитку суб'єктів та жорсткий контроль та обмеження); організація в часі (принцип "триєдності часів" – стратегічних, тактичних і поточних цілей суспільного розвитку); забезпечення стійкості (принцип "екологічної стійкості", який передбачає урівноваження трьох систем: природної, виробничої і соціально-економічної); постановка цілей ("екологічної цілі" – формування екологічно орієнтованих цілей соціально-економічного розвитку); мотивація (принцип "екологічно спрямованої мотивації", що обумовлює відтворення мотивів соціально-економічного розвитку і екологізації економіки)⁸⁶.

Використання принципів даної концепції, з одного боку, визначається об'єктивними передумовами функціонування підприємств в умовах загострення ресурсного дефіциту, зростання цін на ресурси з одночасним зростання потреб, а з іншого боку – є результатом управління підприємством, що визначається через дію таких внутрішніх чинників: стратегія підприємства, вміння і компетенції керівника, принципи побудови організації та ведення бізнесу, рівень культури і амбіції керівника, загальноприйняті на підприємстві цінності та культура. Слід зазначити, що врахування положень концепції сталого розвитку дозволить підприємству регулювати економічні питання, особливо що стосується податків і

⁸⁶ Основи стійкого розвитку: Навчальний посібник / За ред. д. е. н., проф. Л. Г. Мельника. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2005. – С. 462

штрафів за екологічні наслідки господарювання, а також сприятиме зменшенню витрат та економії сировинних ресурсів, зменшить залежність від постачальників сировини та формуватиме конкурентні переваги за рахунок нової якості і характеристик товару та у підсумку забезпечить основу для реалізації конкурентної стратегії розвитку шляхом впровадження технологій і виробництва продукції, що відповідають сучасним нормам якості і екологічної безпеки.

Формування конкурентної політики на основі послідовного використання детермінант розглянутих концепцій розвитку забезпечить поступове поліпшення діяльності підприємств та створить передумови для досягнення цілей конкурентного розвитку. У процесі реалізації конкурентної політики підприємства визначальна роль відводиться інноваційному підходу, який виявляється не тільки у використанні сучасних засад управління діяльністю підприємств, але і у створенні новітніх механізмів взаємодії із зовнішнім середовищем та формування конкурентних переваг на основі творення унікальної цінності спільно з клієнтами. "Зародження нової реальності спонукає до перегляду традиційної системи "компанієцентричного" творення цінності... Відповідь на новий виклик... полягає у створенні нових передумов, зорієнтованих на спільне творення цінності, в основі яких є зміна ролі споживача у системі виробництва"⁸⁷.

Таким чином, формування конкурентної політики є необхідною умовою реалізації цілей стратегічного розвитку підприємства в сучасних умовах. Даний процес є складним і охоплює етапи, що дозволяють послідовно вирішувати проблеми, що перешкоджають конкурентному розвитку, а також передбачає врахування поточного стану підприємства та процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

⁸⁷ Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Прахалад К.К., Рамасвами, Венкат, пер. з англ. м. Ставицького. – К.: Видавництво Олексія Капусті (підрозділ "Агенція "Стандарт"), 2005. – С.4



1.5.2 Сутність концепції сталого економічного розвитку в Україні

Сучасний економічний розвиток визначає процес функціонування та еволюції економічної системи у довготерміновому періоді під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів і характеризується побудовою такої моделі розвитку суспільства, яка забезпечить задоволення основних життєвих потреб як нинішнього, так і всіх наступних поколінь. Все це зумовило необхідність розробки концепцій, стратегій та програм діяльності, спрямованих на досягнення погодженого, взаємозалежного розвитку всіх компонентів цивілізації. Вирішення даного завдання потребує формування і використання дієвих механізмів забезпечення сталого розвитку.

Передумовою поширення ідеї сталого розвитку в Україні стали дослідження тенденцій світового розвитку глобалістами "Римського клубу" наприкінці 60-х років ХХ сторіччя, що набули широко висвітлення завдяки конференції ООН по навколишньому середовищу і розвитку в Ріо-де-Жанейро в 1992 році. На сьогодні питанню сталого розвитку приділяється особлива увага, особливо у напрямі усвідомлення, що сучасне трактування категорії розвиток необхідно базувати на усвідомленні необхідності оптимізації всієї діяльності людства (передусім економічної) в його взаємодії з довкіллям. На таких засадах базується концепція сталого розвитку як "процес гармонізації продуктивного забезпечення задоволення необхідних потреб усіх членів суспільства за умови збереження й поетапного відтворення цілісності природного середовища, створення можливостей для рівноваги між його потенціалом і вимогами людей усіх поколінь"⁸⁸. Інтерес до даного процесу в Україні підтверджено розробленням у 1997 році Концепції сталого розвитку України, в якій докладно викладено цілі, принципи та завдання сталого розвитку, основні напрями і пріоритети його реалізації, а саме: забезпечення розвитку людини і соціальних гарантій; макроекономічні перетворення і державний протекціонізм у сфері матеріального виробництва; еколого-економічна політика держави; забезпечення

⁸⁸ Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3/Редкол.... С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. - К.:Видавничий дім "Академія", 2000. - С.283.

сталого розвитку регіонів і поселень. Тобто, сталий розвиток досягається тоді, коли якісне макроекономічне управління супроводжується ефективною діяльністю суб'єктів господарювання. У зв'язку із цим актуальним на сьогодні є визначення основних напрямів розвитку вітчизняних підприємств з врахуванням вище викладених положень.

Функціонування економічної системи (окремого підприємства чи економіки в цілому) базується на врахуванні факторів, що визначають напрями її довгострокового розвитку. Головна рушійна сила стабільного економічного розвитку — матеріальні й духовні інтереси людини, формуються та розвиваються під впливом потреб, що визначаються інвестиційними, інноваційними, технічними й технологічними, екологічними, економічними, трудовими, соціальними, політичними, духовними, географічними, демографічними, правовими інформаційними, інтелектуальними чинниками розвитку економіки, а також чинником економічної власності. Формування стратегічних орієнтирів діяльності та забезпечення шляхів їх реалізації вітчизняними підприємствами вимагає врахування сучасних тенденцій світового розвитку, які пов'язують з глобалізацією на лібералізацією. Стратегічна орієнтація вітчизняних підприємств повинна враховувати міжнародні тенденції розвитку, оскільки їх вплив є визначальним на результати господарської діяльності. О.Скаленко зазначає, що "...рух сучасної цивілізації... базується на трьох основах, а саме: інформаційній, інтелектуальній та інноваційній"⁸⁹. О.Г. Білорус наголошує, що інтеграція України в глобальний простір повинна спиратись на максимальне використання інформатики, інтелектуальних ресурсів і наявного науково-технічного потенціалу⁹⁰. Важливим є виділення і поєднання тих чинників, які забезпечать стійкий сталий розвиток.

Сьогодні все більше розвиток економічних систем пов'язують з опанування важелів управління еволюцією людини і біосфери. За базову ідеологію подальшого співіснування і розвитку людства та

⁸⁹ Скаленко О. Глобальні резерви поступу / Скаленко О. – К.: Основи, 2000. – С.176.

⁹⁰ Гончаров Ю.В. Світ Європа. Україна: Трансформація економіки та інтеграція / Гончаров Ю.В. – Київ: Знання України, 2007. – С.21.

біосфери розглядають принцип керованої коеволюції (сумісний розвиток людства і біосфери, використаний академіком Російської академії наук М.Моїсеєвим). Цей принцип базується на глибоких знаннях законів, чинників і процесів екологічної та молекулярної біології, генетики, біоінженерії, інформаційних та нанотехнологій, наук геологічного і географічного напрямів. Принцип керованої коеволюції належить до єдиної системи «людство—природа» і означає прискорення еволюції природи відповідно до темпів розвитку людства. Саме сумісний керований розвиток природи і людини є основою поступової перебудови стихійно створеної техносфери у ноосферу. Все більшої вагомості набуває збалансований розвиток, з урахуванням системного підходу, який передбачає відповідальність за вироблені товари і послуги “від народження до смерті» з метою подальшого покращення безпеки та екологічної сумісності на усіх етапах життя продукту: під час дослідів і розробки, відбору сировини, виробництва, логістики, використання і утилізації. Саме загострення глобальних проблем, що становлять загрозу існуванню людству спроводжується необхідністю розробки сценарію “збереження цивілізації” і стратегії втілення його в реальність”⁹¹ та актуалізує концепцію сталого розвитку та розроблення механізмів її реалізації.

Дослідження питання сталого розвитку і механізму його досягнення пов’язане із поняттям “стійкий” розвиток. Під стійкістю розуміють властивість, що визначає здатність системи у заданих межах зберігати якісні характеристики своєї поведінки у разі впливу неконтрольованих факторів. Якісні характеристики стійкого розвитку пов’язують із забезпеченням закономірного розвитку суб’єктів господарювання з врахуванням екологічних вимог, забезпеченням добробуту людей, раціональним використанням обмежених природних ресурсів. З точки зору підприємства стійкість розглядають як здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів при наявності різниці збудуючих впливів⁹².

⁹¹ Шевцов А.І. Майбутнє людства необхідно спланувати: глобальні загрози і довгострокова стратегія розвитку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.db.niss.gov.ua>

⁹² Василенко А.В. Менеджмент устійчивого розвитку підприємства: Монографія / Василенко А.В. - Київ: Центр учебної літератури, 2005. – С.19.

Розвиток як незворотна, спрямована, закономірна зміна, яка супроводжує процеси життєдіяльності суспільства і його складових визначає напрям руху системи для забезпечення певних цілей розвитку. Процес розвитку передбачає планування діяльності відповідно до вимог середовища функціонування і його успіх визначається здатністю протидіяти, передбачати, пристосовуватись до змін, що його визначають. Досягнути стійкого розвитку здатна тільки система, спроможна підтримувати діяльність на різних рівнях суспільного розвитку, що не суперечить прогресу людської цивілізації. У цьому контексті стійкою називають таку економічну систему, коли перехід її від початкового до заданого стану росту відбувається таким чином, що жоден із множини її чинників (інфляція, приріст виробництва, безробіття тощо) не виходитиме за допустимі межі на заданій траєкторії зміни стану економічної системи, яка веде до економічного зростання⁹³.

Таким чином, стійкий розвиток, з одного боку, слід розглядати як ціль, якій підпорядковується система управління діяльністю суб'єктів господарських відносин, що відповідає вимогам сьогодення, а з іншого боку – це засіб досягнення гармонійного розвитку суспільства за рахунок більш ефективного і цілеспрямованого використання обмежених ресурсів. Слід зазначити, що ідея стійкого розвитку покладена в основу концепції сталого розвитку, яка передбачає розвиток економічної системи на основі врахування умов рівноваги, пропорційності, взаємозалежності і взаємозв'язку усіх її елементів для забезпечення якісних характеристик розвитку.

Управління розвитком вітчизняних підприємств в сучасних умовах повинно враховувати та поєднувати економічні інтереси суб'єктів господарювання, суспільства, світової спільноти та окремої людини та забезпечити такий рівень економічного розвитку, який би на основі з'ясування пріоритетних напрямів діяльності дозволив забезпечити конкурентні переваги та довгострокову життєздатність організацій.

⁹³ Павловський М.А. Стратегія розвитку суспільства: Україна і світ (економіка, політологія, соціологія) / Павловський М.А. – К.: Техніка, 2001. – С.69.

1.5.3 Концепція інноваційного розвитку підприємств

Сьогодні розвиток в Україні пов'язаний з глобальними тенденціями та існуючими концепціями розвитку, зокрема, сталого розвитку, людського розвитку, інформаційного суспільства, інноваційного розвитку, глобальної конкурентоспроможності, входження у СОТ, ЄС⁹⁴. Все це вимагає відповідного підприємницького середовища, здатного пристосовуватись до динамічних умов змін. В сучасних умовах інновації є одним із чинників, що дозволяє робити це з найкращим результатом. "Розвиток сучасного суспільства неможливо уявити без нових рішень у галузі технології, техніки, організаційних форм та економічних методів господарювання. Тому на сьогодні спостерігається значний інтерес до виявлення економічної значимості інновацій, які дозволяють підвищити гнучкість виробництва, задовольнити попит і пропозицію на конкурентно-спроможну продукцію, а в цілому сприяють зростанню економічного потенціалу як окремого підприємства, так і держави в цілому"⁹⁵.

Актуальність дослідження інновацій в сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств визначена необхідністю: вибору пріоритетів діяльності; пристосування до змін середовища функціонування; досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності; створення життєздатних умов функціонування; орієнтації на досяжні цілі майбутнього розвитку.

Інноваційний тип економіки передбачає визначення пріоритетів розвитку держави і регіонів, створення необхідних умов їх забезпечення – реформування відносин власності і системи управління в інноваційній сфері, стимулювання розвитку підприємництва, перехід до ринкового механізму регулювання економічних відносин. На рівні організації успіх реалізації інновацій залежить від значного переліку факторів, найважливішими серед яких виділяють такі:⁹⁶ орієнтація на ринок; відповідність інновації меті організації; ефективна система відбору та оцінки проектів; ефективне управління

⁹⁴ Шинько О.С. Національний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій і конкурентоспроможність // Економіка і прогнозування, 2007, № 1. – С. 116-129.

⁹⁵ Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник / За ред. Л.І.Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – С.78.

⁹⁶ Лапко О.О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання: Монографія / Лапко О.О. – К.: ІСП НАНУ, 1999. – С.46.

проектами і контроль; наявність в організації джерела творчих ідей; сприйнятливість організації до нововведень; індивідуальна та колективна відповідальність за результати інноваційної діяльності.

Об'єктивні зміни у суспільному економічному розвитку призвели до нової моделі розвитку економіки, для якої характерні принципово нові риси та пріоритети. Важливу роль в житті суспільства стали відігравати галузі, що ґрунтуються на так званих «високих технологіях», а також галузі, що безпосередньо задовольняють потреби людей. Інноваційний тип розвитку (англ. Innovation model of development) характеризується перенесенням акценту на використання принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними і управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності, що стосується як мікро-, так і макроекономічних процесів розвитку-створення технопарків, технополісів, проведення політики ресурсозбереження, інтелектуалізації всієї виробничої діяльності, софтизації та сервізації економіки⁹⁷.

Форування концепції інноваційного розвитку необхідно супроводжувати оцінюванням інновацій як елементу потенціалу, під яким розглядають здатність підприємства створювати нову вартість через цільову інтеграцію матеріальних і нематеріальних активів для забезпечення інноваційного розвитку⁹⁸. Інновації як суттєво новий підхід до введення господарської діяльності дозволяє не тільки виявляти резерви внутрішнього потенціалу розвитку, але і пристосовувати його до рівня, який відповідає світовим стандартам. З допомогою реінжинірингу - засобу фундаментального переос-мислення та радикальної перебудови господарських процесів – формуються моделі інноваційного розвитку, орієнтовані на нові результати, визначається стратегічна політика щодо їх досягнення.

На сьогодні інноваційна активність вітчизняних підприємств є незадовільною, про що свідчать такі дані: питома вага підприємств, що займалися інноваційною діяльністю в Україні у 2009 році порівняно із 2007 роком зменшилась на 1,4 відсотки, а рівень

⁹⁷ Інноваційний тип розвитку // Матеріали з Вікіпедії – вільної енциклопедії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>

⁹⁸ Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики// Автореферат на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук. – Львів, 2003. - 49 с.

впровадження результатів науково-технічних досліджень у промислове виробництво зменшився з 11,5 % у 2007 році до 10,7 % у 2009 році. На фоні загальних кризових явищ в економіці країни до причин, що зумовлюють такий стан слід віднести: недостатній розвиток пріоритетних наукових досліджень і розробок, недостатню активність у сфері придбання прав на об'єкти інтелектуальної власності, ліцензії, ноу-хау, технології вітчизняними підприємствами, що зумовлено нестачею коштів на впровадження нових технологічних процесів та освоєння виробництва інноваційної продукції⁹⁹.

Класичні моделі розвитку, які базуються на таких факторах як технології, інвестиції, трудові ресурси на сьогодні недостатньо враховують потенціал інноваційного розвитку організації, тому виникає необхідність у пошуку нових пріоритетів. До них можна віднести: інформаційне забезпечення інноваційної діяльності; знання і досвід у сфері формування та використання інноваційних заходів; інвестиційна привабливість та інвестиційне забезпечення реалізації інноваційних програм розвитку; постійний моніторинг сучасних тенденцій інноваційного розвитку на основі застосування концепції бенчмаркінгу; обґрунтування доцільності інноваційних програм розвитку, які б забезпечили пріоритетні напрями розвитку вітчизняної промисловості та дозволили підвищити рівень конкуренто-спроможності національної економіки¹⁰⁰. Серед чинників, що зумовлюють низький рівень конкурентоспроможності України особливий вплив має низький рівень технологічного розвитку та невисокий рівень інновацій¹⁰¹.

Модель розвитку, яка розглядає інновації як один із елементів потенціалу організації, що забезпечує досягнення цілей розвитку можна представити за допомогою рисунка 1.7.

⁹⁹ Александрова В.П., Скипиченко М.І., Федулова Л.І. Прогнозування впливу інноваційних факторів на розвиток економіки України // Економіка і прогнозування, № 2, 2007. - С.10

¹⁰⁰ Полянська А.С. Напрямки інноваційного розвитку вітчизняних підприємств // Тези доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції „Управління інноваційними процесами в Україні: проблеми, перспективи, ризики (29-31 травня 2008) – Львів, 2008. - С. 283-286

¹⁰¹ Гончаров Ю.В. Світ: Європа. Україна. Трансформація економіки та інтеграція / Гончаров Ю.В. – Київ.: Знання України, 2007. - С.123

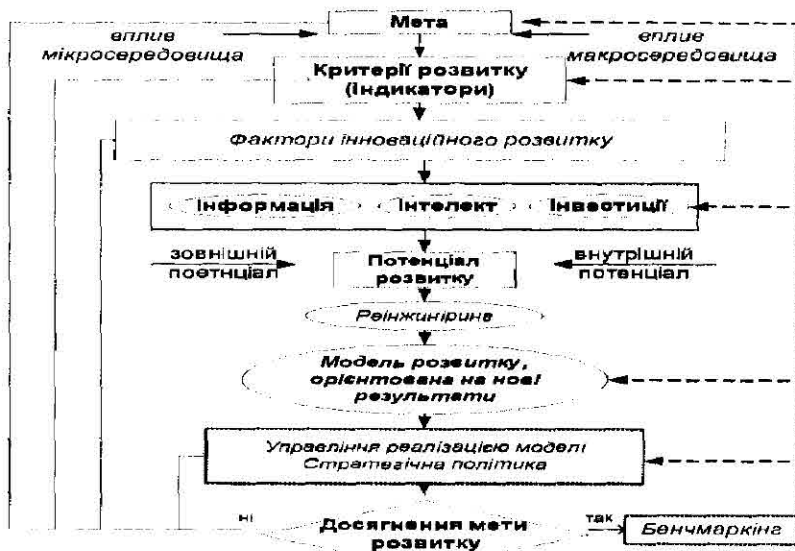


Рис. 1.7 Алгоритм формування та реалізації моделі розвитку
[Виконаний автором]

Можна узагальнити, що основними напрямками інноваційного розвитку в Україні на сьогодні є: на макрорівні - здійснення довготермінової науково-технологічної політики, орієнтованої на інноваційні досягнення та її фінансове забезпечення за рахунок зовнішніх та внутрішніх джерел; на мікрорівні - активізація ендогенних факторів розвитку вітчизняних підприємств та підвищення рівня їх конкурентоспроможності, що дозволило б залучати прями іноземні інвестиції у інноваційний розвиток.

Інноваційний розвиток визначають як процес господарювання, що спирається на нові способи і сфери реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності¹⁰². Інновації, з одного боку, виступають функціональною складовою потенціалу організації, його ресурсним елементом, а з іншого боку – це забезпечуючий

¹⁰² Длляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник / Длляшенко С.М. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2005. - С.23

процес його поліпшення на основі нових знань та унікальних ідей, що дозволяють досягати конкурентних переваг та пристосовуватись до змін середовища функціонування організації.

Діяльність суб'єктів господарювання, що орієнтуються на інноваційний шлях розвитку повинна базуватись на таких принципах: адаптивність – здатність протидіяти слабким сторонам і загрозам сильними сторонами і можливостями; динамічність – динамічне приведення у відповідність цілей організації та умов їх досягнення; самоорганізація – самостійне забезпечення підтримання поточного функціонування на основі контролю за обміном і зв'язками між підсистемами підприємства та зовнішнім середовищем; саморегуляція - здатність корегувати системою управління організації відповідно до зміни умов функціонування; саморозвиток - забезпечення умов функціонування та тривалого виживання і розвитку організації.

Використання інноваційної моделі бізнесу з метою управління розвитком підприємства передбачає вирішення наступних питань:

1) побудову інноваційної моделі бізнесу на основі відтворення процесу управління діяльністю підприємства з врахуванням специфіки виробництва продукції в галузі і її реалізації та вибір необхідного типу інновації;

2) реалізацію інноваційної моделі бізнесу та управління інноваціями;

3) оцінку ефективності прийнятих інноваційних рішень.

Можна виділити наступні передумови побудови інноваційної моделі бізнесу:

- оцінка перспектив діяльності підприємства на основі вивчення, аналізу та оцінки потреб споживачів;

- вибір стратегічного напрямку розвитку з виділенням конкретних цілей діяльності, що представлені відповідними показниками (обсяги продаж, затрати, рентабельність, частка ринку;

- бачення переваг, які матиме підприємство від впровадження інновацій (переваги над конкурентами);

- оцінка ресурсного забезпечення для реалізації інновацій (кадри, технологія);

- оцінка фінансових можливостей щодо впровадження інновацій на практиці та пошук шляхів їх розширення.

Слід зазначити, що в сучасних умовах планування інноваційних процесів супроводжується переходом орієнтації від жорсткого кількісного аналізу (орієнтація на проблеми, ріст і експансію) до спрямованості на творчий якісний аналіз (переорієнтація, гнучкість ресурсів, інтелектуальний потенціал)¹⁰³. Усі якісні зміни у кінцевому підсумку повинні забезпечити органічний розвиток - розвиток за рахунок ресурсів внутрішнього потенціалу. Компанія, яка успішно розвивається за рахунок своїх власних ресурсів, підтверджує усім свою конкурентоспроможність, демонструючи, що споживачі надають перевагу її продукції¹⁰⁴. Органічний розвиток є альтернативою диверсифікації бізнесу, поглинання інших підприємств чи їх відсікання.

За результатами досліджень, проведеними журналом Economist головними перешкодами на шляху до ефективного, стабільного і органічного економічного розвитку за рахунок впровадження інновацій є: перевитрати часу і засобів; пріоритети конкурентного розвитку; незадовільний попередній аналіз ринку; неспроможність підібрати і залучити достатню чи відповідну кількість інформації від кінцевих споживачів; незадовільні комунікації між підрозділами компанії¹⁰⁵.

Розроблена інноваційна модель бізнесу вимагає визначення шляхів її практичної реалізації. Важливим фактором успішного впровадження інновацій у діяльності є присутність чіткої схеми прийняття рішень при реалізації інновацій, розподіл обов'язків і відповідальності при оцінці ідеї і реалізації проекту на практиці. Оскільки персонал є основним суб'єктом процесу управління інноваціями, то особливої уваги заслуговує управління кадровим потенціалом підприємства як рушійної сили. У зарубіжній літературі з менеджменту зустрічається поняття "організації, що навчається", сутність якого полягає у тому, що процес навчання персоналу

¹⁰³ Визов лидеров / Карлоф Б. Селерберг С.; пер. со швед. – М.: Дело, 1996. – С.261.

¹⁰⁴ Деловая стратегия / Карлоф Б.; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – С.111.

¹⁰⁵ Майкл Л. Стремительные Инновации / Майкл Л., Веркс Джеймс, Вотсон-Хемфилл Кимберли, пер. с англ. – К.: Сомпанион Group, 2006. – 350 с.



створює передумови для появи нових способів мислення і дії, що особливо важливо в умовах змін.

Отже, поряд із вказаними напрямками інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах слід виділити суттєво новий підхід, що стосується підготовки та використання інтелектуального потенціалу організації як передумови її успішного розвитку в умовах змін.

Для успішної реалізації моделі бізнесу на основі інновацій необхідним є також створення сприятливого середовища шляхом вдосконалення сфери інноваційної діяльності, а саме: ринку новацій, який формують наукові і проектні організації, вузи, науково-дослідні підрозділи підприємств, окремі винахідники; ринку інвестицій (капіталу) як визначальної умови розробки і перетворення новацій в інновації та реалізації інноваційних проектів у практичну діяльність підприємств; ринку товарів та послуг як реакція на успіх інноваційної діяльності, який підтверджується реалізацією (невдача може спіткати навіть той товар, який володіє високою науково-практичною цінністю, але не відповідає інтересам покупця, наприклад, надто висока ціна).

Таким чином, успіх підприємства залежить від вміння своєчасно і професійно протистояти змінам, що виникають як наслідок постійної зміни середовища, в якому вони функціонують. Інновації слід розглядати як один із чинників, що забезпечують довгостроковий розвиток підприємства на основі переоцінки людського фактору в економіці, зростання ролі творчих кадрів — людей, що володіють знаннями і є носіями нововведень у сфері організаційної, науково-технічної та екологічної культури. Нова модель економічного зростання, що ґрунтується на інноваційному типі розвитку, передбачає зміну самого поняття науково-технічного прогресу і науково-технічного розвитку. З'являються нові суспільні пріоритети: добробут, інтелектуалізація виробничої діяльності, використання високих та інформаційних технологій, екологічність. Ця модель потребує нової фінансово-кредитної політики, ефективного стимулювання інновацій, розвитку наукомістких та скорочення природоексплуатуючих галузей — на макрорівні; зміни типу підприємницької діяльності, активного залучення до виробництва малого та середнього приватного бізнесу — на мікрорівні.

1.5.4 Людський капітал як основа розвитку підприємств

Сьогодні використання концепцій розвитку, які базуються на об'єктивних факторах економічного зростання (технології, капітал, ведення бізнесу) не забезпечують організаціям стійкого функціонування і розвитку. Жодна із існуючих численних теорій організації і управління не може розглядатися як універсальна. Однак у всьому різноманітті існуючих підходів існує єдина сполучна ідея про те, що в центрі всіх сучасних концепцій стоїть людина.

У формуванні сучасної моделі господарювання пріоритетним фактором є люди, спроможні успішно вирішувати питання щодо пристосування до змін, розв'язувати проблеми організаційного розвитку, забезпечувати партнерство у бізнесі, протидіяти конкуренції і підтримувати співробітництво, адаптувати менеджмент і бізнес до визнаних культурних цінностей. Успіх діяльності організації сьогодні залежить від вміння накопичувати і використовувати знання, на яких базуються компетенції – здатність застосувати знання, уміння, успішна діяльність на основі практичного досвіду при вирішенні завдань. Людський фактор характеризується комплексом здібностей, властивостей, рис людини, які на різних етапах історичного розвитку залучаються до процесу виробництва економічних благ¹⁰⁶. В умовах сучасного розвитку суспільства людські ресурси набувають нового змісту, який визначається такими вимогами до людини-працівника як економічне мислення, організаторські здібності, моральні норми й цінності, культура, національна самосвідомість. "Науково-технологічне удосконалення виробництва разом із зростанням освітнього і кваліфікаційного рівня працівників змінює становище людини у виробництві та створює об'єктивні передумови для перетворення робочої сили – фактора виробництва – у людський капітал"¹⁰⁷.

Людські ресурси – найбільш динамічна компонента спроможності підприємства діставати прибуток упродовж тривалого часу¹⁰⁸. За умови, коли знання, уміння, навички, втілені у людині

¹⁰⁶ Економічна енциклопедія. У трьох томах. Т.2. /Редкол.:... С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий дім "Академія", 2000. – С.221.

¹⁰⁷ А.Чухно. Актуальні проблеми розвитку економічної теорії на сучасному етапі // Економіка України, № 5 (570), 2009. - С.20.

¹⁰⁸ Українці у вимірі економіки знань / За ред. акад. В.М.Гейця. – К.: "Основи", 2006. - С. 193



можуть стати капіталом, людські ресурси перетворюються у людський капітал, спроможний приносити реальний дохід та створювати багатство. В.М.Геєць визначає людські ресурси як кількість працівників, із вищим рівнем кваліфікації, залучених до розробки інтелектуального продукту, а людський капітал – як вартісну оцінку робочої сили, інтелектуальних зусиль сукупності працівників вищого рівня кваліфікації, що перебувають у процесі розробки інтелектуального продукту.¹⁰⁹

Людський капітал (Human Capital) - це соціально-економічна категорія, похідна від категорій “робоча сила”, “трудоі ресурси”, “трудоі потенціал”, “людський фактор”, у загальному вигляді його можна розглядати як економічну категорію, яка характеризує сукупність сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних здібностей, особистих рис і мотивацій індивідів, що перебувають у їхній власності, використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливають на зростання доходів (заробітків) свого власника та національного доходу¹¹⁰.

За своєю природою людські ресурси та людський капітал поняття не тотожні. Для перетворення людських ресурсів в людський капітал необхідні певні умови, які визначають здатність людини до творчої праці з метою створення товарів, послуг, доданої вартості, тобто якості робочої сили індивідуума, сукупного працівника підприємства, фірми, корпорації, країни, що знаходять прояв у процесі розширеного відтворення. Таким чином, чим досконалішим є людський капітал, виражений рівнем освіти, кваліфікації, знань, досвіду, тим більші можливості людини до продуктивної високоякісної праці.

Термін "людський капітал" вперше з'явився у роботах Теодора Шульца (Theodore Schultz), економіста, що цікавився скрутним становищем слаборозвинених країн. Т. Шульц заявляв, що поліпшення добробуту бідних людей залежало не від землі, техніки або їх зусиль,

¹⁰⁹ Там само, С.198.

¹¹⁰ Людський капітал // Матеріали з Вікіпедії – вільної енциклопедії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>

а швидше від знань. Він назвав цей якісний аспект економіки «людським капіталом». Т. Шульц, що отримав Нобелівську премію в 1979 році, запропонував наступне визначення: "Всі людські здібності є або природженими, або набутими. Кожна людина народжується з індивідуальним комплексом генів, що визначає його природжені здібності. Придбани людиною цінні якості, які можуть бути посилені відповідними вкладеннями, ми називаємо людським капіталом"¹¹¹. У праці "Інвестиції в людський капітал" він стверджував, що для країн з низьким рівнем економічного розвитку інвестиції у людей та сільське господарство є набагато важливішими, ніж капітальні інвестиції у машини та заводи¹¹².

В умовах сучасного розвитку для інтенсивного зростання важливо не стільки збільшення кількості ресурсів, як їхня якість та ефективність використання. За цієї моделі значну вагу має рівень навичок працівника. Він отримує більшу, аніж у екстенсивній моделі, зарплату — однак за умови наявності так званого людського капіталу. Це — обсяг продуктивних навичок та технічного знання. Як і звичайний капітал — земля, будівля чи верстат — він вимагає витрат, наприклад на навчання. Проте людський капітал має особливості. Використання знань не зменшує їх так, як знос зменшує фізичний капітал, а навпаки — збільшує. Тобто економіка людського капіталу — це економіка самовідтворення, де наявні знання генерують нові. Коли одна людина передає за допомогою навчання знання та навички іншій, то вона їх не втрачає. Саме розвиток людського капіталу може дати Україні шанс приєднатися до розвинених держав світу.¹¹³ В умовах економічної системи, зорієнтованої на знання людський капітал перетворюється у головний фактор суспільного розвитку, адже він стає «...набагато важливішим, ніж природні ресурси чи накопичене багатство, саме людський капітал... є кутувим каменем

¹¹¹ Людський капітал: як визначити та збільшити його вартість. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_320.html

¹¹² Клименко О. Ю. Трудовий фактор у системі соціально-економічного розвитку суспільства // Науковий вісник ДДФА. – 2009. – № 2.

¹¹³ Жолудь О. Треба розвивати людський капітал / Міжнародний центр перспективних досліджень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sd.org.ua/news.php?id=12177>



конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективнос-ті»¹¹⁴.

Збагачення людини знаннями і вміннями їх використовувати у матеріальному та нематеріальному виробництвах стає необхідною умовою розвитку економіки¹¹⁵. Таким чином, процес формування, накопичення, використання, обміну знаннями як специфічного напрямку діяльності організації стало об'єктом особливої уваги, що зумовило розвиток концепції менеджменту знань, провідною ідеєю якої є управління знаннями людей.

Людина в організації виконує роль керівника (суб'єкта управління) та виконавця (об'єкта управління). Тому людські ресурси є центральним і головним елементом в будь-якій системі управління діяльністю підприємства. Люди визначають придатність обладнання і технологій, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових до виконання, пристосовують під свої можливості структури організації. Знання – основне знаряддя зростання інтелектуального потенціалу організації, як сукупності здібностей, творчих обдарувань людей, їх освітньо-кваліфікаційного рівня, досвіду, на основі яких формується здатність людей засвоювати нові знання та інформацію і використовувати їх для розвитку організацій. У зв'язку із цим управління знаннями є визначним фактором організаційного розвитку і вимагає цілеспрямованого впливу на людські ресурси, які у найбільшій мірі можуть накопичувати і використовувати знання¹¹⁶.

На сьогодні актуальним є дослідження процесу перетворення людських ресурсів у людський капітал під впливом сучасних тенденцій розвитку. Досягнути необхідних змін можливо за рахунок використання сучасних концепцій розвитку людських ресурсів. Термін розвиток людських ресурсів використовують для опису "інтегрованого і цілісного, свідомого і активного підходу до

¹¹⁴ Грейсон Дж. Американський менеджмент на порозі 21 века / Дж. Грейсон, К. Оделл – М.: Экономика, 1991. – С.26.

¹¹⁵ Чухно А.А. Актуальні проблеми розвитку економічної теорії на сучасному етапі // Економіка України, № 5 (570), 2009. – С.21.

¹¹⁶ Полянська А.С. Людські ресурси як важливий фактор розвитку та управління конкурентоспроможністю організації/ Полянська А.С., Станковська І.М. // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції „Трансформація особистості в умовах соціально-політичних та економічних змін”, (17-18 травня 2007). – Чернівці, 2007. – С. 604-610.

вдосконалення пов'язаних з робочою діяльністю знань і поведінки з використання широкого спектру методів і стратегій, що навчають"¹¹⁷. Дане визначення пов'язує розвиток людських ресурсів із необхідністю отримувати знання, що підтверджується такими міркуваннями: "Наявність знань і навиків забезпечують реальний позитивний вплив на ефективність роботи компанії; додаткове навчання пов'язано з приростом продуктивності. Отримані вигоди виявляються у тих компаніях, де навчання ведеться на основі практичних методів роботи з людськими ресурсами, а інвестиції в знання і навикі пов'язані з інноваціями і гнучкістю"¹¹⁸.

Людські ресурси або особовий склад організації складають її персонал, що поєднує складові частини трудового колективу організації – конкретних особистостей з їх неповторними характерами, запитами, поведінкою, переживаннями¹¹⁹. Забезпечення ефективної роботи персоналу вимагає послідовності певних дій, що цілеспрямовано впливають на діяльність персоналу та визначають ефективність його роботи. Зокрема, виділяють наступні компоненти управління персоналом: організаційне програмування, підбір та найом персоналу, розвиток і навчання персоналу, оцінка і атестація персоналу, мотивація і стимулювання. Таким чином, управління людськими ресурсами як важливим фактором організаційного розвитку вимагає приділення значної уваги питанню управління знаннями, які створюють чи можуть створювати людські ресурси організації.

Сьогодні розвиток людських ресурсів в організації розглядають з точки зору кількісного і якісного підходів. Перший передбачає відбір необхідної кількості людей, які володіють потрібними якостями і об'єднання їх в потрібному місці, в потрібний час. Якісний підхід передбачає розвиток здібностей людей шляхом навчання і самостійного набуття знань. Зміна парадигм менеджменту змінила акцент, який робився на працівнику з виконавця до ініціатора, з елементу затрат до ресурсної складової організації, тобто сучасна

¹¹⁷ Развитие человеческих ресурсов / Д.Джой-Меттьюз, Д.Меттисон, М.Сюрте, пер. с англ. - М.: Эксмо. – 2006. – С. 21.

¹¹⁸ Там само, С 33.

¹¹⁹ Мартиненко М.М. Основи менеджменту. Підручник / Мартиненко М.М. – К.: Каравела. 2005. – С. 115.



тенденція розвитку людських ресурсів надає переваги якісному підходу, який базується на управлінні знаннями організації. Для прикладу, результати діяльності організації визначаються не кількістю фахівців, а якістю їх роботи, здатністю приймати кваліфіковані управлінські рішення. У своїй монографії В.П.Петренко зазначає, що "перспективи досягнення українським суспільством якогось якісно нового прийнятного для більшості населення країни стану доцільно аналізувати та оцінювати з використанням відомої сьогодні доктрини інформаційного суспільства з метою дослідження можливостей, шляхів і механізмів переходу від звичайної трудової діяльності до творчої активності"¹²⁰.

Таким чином, розвиток людських ресурсів сьогодні розглядають через зростання їх якості, яка досягається на основі створення таких виробничих відносин всередині кожної організації, що забезпечують задоволення п'яти рівнів потреб людей (задоволення фізичних потреб, потреби у безпеці, визнанні, самовираженні чи самореалізації). Такий підхід значно підвищує ефективність роботи працівників. На рисунку 1.8 зображено взаємозв'язок між навчанням і підвищенням ефективності роботи працівників. Підвищення ефективності роботи є результатом робочої поведінки, яка формується на основі набутих знань і навиків, що у значній мірі є наслідком навчання.

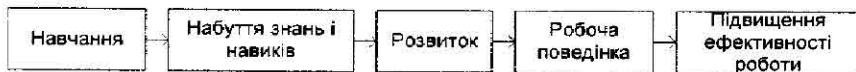


Рис. 1.8 Взаємозв'язок між навчанням і підвищенням ефективності роботи¹²¹

Розглядаючи управління знаннями як спрямування зусиль працюючих в організації людей на опанування, накопичення, розвиток знань та створення на їх основі довгострокових конкурентних переваг, необхідно виділити основні елементи, які дозволяють формувати та ефективно управляти знаннями.

Створення системи знань в організації охоплює три взаємопов'язані компоненти: інфраструктуру знань, що містить

¹²⁰ Петренко В.П. Управління процесами інтелектуалізації в соціально-економічних системах: Наукова монографія./ Петренко В.П. – Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. - 352 с.

¹²¹ Развитие человеческих ресурсов/ Д.Джой-Меттюз, Д.Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. - М.: Эксмо. – 2006. - С. 141.

структурні елементи, які керують і розподіляють знання, дозволяють визначити місце, де можна отримати необхідні знання (на основі формування карти знань); культуру знань як культурне середовище, що сприяє обміну знаннями, формує ідею важливості ролі співробітників як носіїв знань та створює мотивацію для обміну знаннями; технологію знань, яка охоплює системи управління документообігом, дослідження даних і текстів, управління документообігом, дослідження даних і текстів, мережі Інтернет, засоби для організації спільної роботи, експертні системи, засоби підтримки прийняття рішень¹²².

Знання розглядають як ресурс, який формується на теоретичних узагальненнях і практичному досвіді спеціалістів та інформації і даних, якими володіє організація. У світовій практиці виділяють наступні шляхи створення знань. Певної уваги заслуговує японський досвід створення системи знань в організації. Японські вчені І.Нонака та Х.Такеучі розглядають знання як суб'єктивне (неформалізоване знання), отримане із досвіду і практики і об'єктивне (формалізоване) знання, отримане із теоретичних узагальнень¹²³. Вчені вважають, що процес створення знань через такий взаємозв'язок охоплює чотири способи його трансформації¹²⁴:

1) соціалізація, як процес поширення знань і створення неформалізованого знання (поширення інтелектуальних моделей, технічних навиків);

2) екстерналізація як процес оформлення неформалізованого знання у формальні концепції (створення концептуальних моделей);

3) комбінація як процес трансформації знань з допомогою комбінування, сортування, класифікації формалізованого знання (створення знання в процесі систематичного навчання);

4) інтернаціоналізація як процес перетворення формалізованого знання у неформалізоване (методика "навчання на практиці").

¹²² Сучасні концепції менеджменту: Навчальний посібник / За ред. Л.І.Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – С.150.

¹²³ Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака; пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 384 с.

¹²⁴ Там само, С.87.

Формування системи знань в організації передбачає виокремлення трьох базових груп залежно від їх впливу на конкурентоспроможність фірми: корінні (базові знання), що відповідають необхідному мінімуму, яким повинні володіти працівники організації, але яких недостатньо для конкурентоспроможності на ринку; специфічні знання, які формують конкурентний потенціал; інноваційні знання, що необхідні для отримання позиції лідера¹²⁵. Таким чином, система управління знаннями охоплює сукупність елементів, використання яких забезпечує досягнення цілей організації.

Слід зазначити, що ефективне управління знаннями вимагає перевірки та оцінки результату їх застосування на основі зворотного зв'язку. Оцінка управління людськими ресурсами в організації може здійснюватись у такому системному форматі:

- у процесі планування персоналу, коли заздалегідь планується набір тих працівників, які необхідні для реалізації запланованого проекту;
- у процесі залучення нових працівників, що передбачає витрати часу і засобів на рекрутинг;

- у процесі утримання персоналу, що охоплює засоби для утримання персоналу на основі врахування таких факторів як заробітна плата, пільги, організація робочого місця, вартість співробітників, що працюють неповний робочий день, відсутність спеціалістів на робочому місці, плінність кадрів;

- у процесі розвитку, який охоплює витрати на мотиваційні програми, тренінги, різноманітні навчальні програми для персоналу (для прикладу, американські компанії витрачають щорічно на розвиток співробітників біля 62 млрд. доларів США);

- у процесі "зберігання", що передбачає заходи щодо зменшення плінності кадрів, зменшує витрати на рекрутинг, навчання, скорочує час на контроль за діяльністю, створює позитивний імідж організації.

Таким чином, ефективність управління людським капіталом досягається на протязі тривалого процесу від планування необхідного кількісного і якісного складу працівників до заходів щодо заохочення

¹²⁵ Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник / За ред. Л.І.Федулової. – К: Центр учбової літератури, 2007. –С.160.

їх роботи в організації. Знання, якими володіє працівник проявляються у результатах його роботи, тому оцінка персоналу дозволяє зробити висновок, у якій мірі працівники володіють знаннями щодо виконання поставлених завдань, чи прагнуть вони отримувати додаткові знання, чи зацікавлені вони у результатах своєї роботи, чи бачать свою участь у досягненні цілей організації. Оцінка персоналу має велике значення, надаючи основу для багатьох процедур: прийому на роботу, внутрішніх переміщень, висунення на підвищення, винагороду, морального стимулювання, тощо. Сьогодні на практиці використовується значний інструментарій для виконання такої роботи, а саме: метод стандартних оцінок; метод анкет та порівняльних анкет; метод вимушеного вибору; описовий метод; метод вирішальної ситуації, що найчастіше використовується при оцінці виконавця, щоб прослідкувати за його поведінкою у тій чи іншій ситуації; метод шкали догляду за поведінкою, що досліджує поведінку працівника в тій чи іншій ситуації, з фіксуванням скільки разів та як людина вела себе у них; метод шкали рейтингів поведінкових настанов (експерт оцінює рівень кваліфікації та доповідає робітнику про його рейтинг); метод комітетів, що базується на обговоренні працівника у групі; метод незалежних ідей, що передбачає оцінку працівника людьми, які його раніше не знали; метод моделювання ситуації на основі створення штучних, але близьких до реальних ситуацій та аналіз поведінки у них; метод групових дискусій на основі обговорення працівником проблеми разом з 9-15 іншими людьми, з подальшим експертним аналізом; метод інтерв'ювання, що дозволяє здійснити оцінку здатності працівника прийняти відповідне рішення.

Отже, оцінка управління людським капіталом є вагомим інструментом, що дозволяє формувати критерії управління працівниками організації на основі тих висновків, що дає процес оцінювання. Такими критеріями можна розглядати умови праці, мотивація, психологічний клімат, культурні цінності, можливість отримувати та використовувати знання.

В Україні на сьогодні також приділяється значна увага вивченню досвіду спонукання особистісного та професійного

розвитку кожного працівника з очікуванням подальшого поліпшення результатів роботи. Відомою концепцією, яка дозволяє поєднати цілі людини і організації, створити мотиви для праці і зацікавити у результатах роботи є концепція організації, що самонавчається. З існуючих на сьогодні концепцій організації, що навчаються, в Україні найбільш відома концепція, що належить Пітеру Сенге, і яку описано в його книжках "П'ята дисципліна: мистецтво і практика організації, що самонавчається" і "Танок змін". Провідною ідеєю визначення організації, що самонавчається є те, що це організація, де люди постійно розвивають свої здібності у створенні того, чого вони по-справжньому бажають, створюють нові інтелектуальні моделі, де вивільняється дух колективного прагнення і, де люди постійно вчаться бачити ціле разом¹²⁶. Пітер Сенге охарактеризував теорію та практику організації, що самонавчаються з погляду п'яти „дисциплін“, куди входить багато інструментів та інфраструктур, а саме: 1) системне мислення; 2) удосконалення особистості; 3) інтелектуальні моделі; 4) загальне бачення; 5) групове навчання¹²⁷.

Концепція організації, що самонавчається знайшла відображення у діяльності відомих зарубіжних компаній, зокрема, General Electric, Coca-Cola, First National Bancorp, Chevron, Shell Oil, Tenneco. Основною ідеєю, що об'єднує їх досвід є усвідомлення, що такі ресурси організації як капітал, праця, сировина, технології, знання можуть бути перехопленими чи скопійованими конкурентами, однак важко відтворити здатність організації навчатись¹²⁸.

Ідея концепції організації, що самонавчаються слід розглядати не як кінцеву мету для досягнення, а як безперервний процес розвитку. Навчання часто визначається як основний фактор, завдяки якому організації можуть справлятися із змінами та продовжувати своє існування в майбутньому. Конкурентна перевага компанії майбутнього - це здатність її менеджерів вчитися швидше, ніж їхні конкуренти.

¹²⁶ Пітер Сенге. П'ята дисципліна / Пітер Сенге. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. - 408 с.

¹²⁷ Пітер Сенге, див. зазнач. пращо. - С.30.

¹²⁸ Там само, С.22.

Індикаторами, що оцінюють здатність організації до розвитку можна розглядати такі показники: затрати на дослідження і розробки; питома вага витрат на вдосконалення в загальній сумі витрат на інформаційні технології; тривалість проектів по дослідженнях і розробках; ресурси, виділені на дослідження і розробки в загальній величині ресурсів організації; інвестиції в підготовку персоналу чи встановлення відносин із споживачами; інвестиції в дослідження і розробки; витрати на підготовку і освоєння нових продуктів; інвестиції в освоєння нових ринків; частота прямих контактів з споживачами; кількість зареєстрованих патентів; середній термін дії патентів організації; кількість раціоналізаторських пропозицій на одного працівника; витрати на підготовку персоналу на одного працівника; індекс задоволеності працівників; індекс довіри працівників до організації; питома вага нових продуктів в асортименті організації.

Отже, управління людським капіталом - складний процес, який на сучасному етапі вимагає застосування концепції менеджменту знань, що дозволяє формувати і використовувати унікальні знання щодо ведення бізнесу, виробництва нових товарів, створення мотивуючих механізмів, які створюють організації конкурентні переваги. Формування системи управління знаннями на вітчизняних підприємствах для поліпшення управління людським капіталом вимагає вирішення наступних завдань: визначення складових системи управління знаннями; виділення основних етапів формування системи; діагностика готовності організації до впровадження даної системи; проведення необхідних змін для впровадження даної системи; вибір критеріїв оцінки функціонування системи; оцінка ефективності даної системи; з'ясування впливу на розвиток організації.

Впровадження системи знань як складової процесу управління людським капіталом в організації супроводжується вирішенням наступних питань: оцінювання наявного потенціалу знань та рівня інтелектуального потенціалу управлінських працівників; формування дієвих механізмів стимулювання обміну та генерації знань; обмін знаннями із зовнішнім середовищем на основі впровадження інформаційних технологій; надання можливості внутрішнього обміну інформацією у бізнес-середовищі організації.

Кожна організація володіє потенціалом для розвитку, однак тільки та зможе досягнути якісних змін, котра значну увагу приділятиме розвитку людського капіталу на основі сучасних концепцій, що базуються на ідеї управління знаннями.

1.5.5 Антикризове управління підприємством

Циклічний (круговий) характер руху соціальних систем супроводжується періодичним повторенням протягом років піднесення і спаду в економіці, що характеризує економічний цикл, який складається з таких фаз: криза, депресія, поживлення, піднесення. Криза (спад) завершує попередній періодичний цикл і є початком наступного. Кризові явища супроводжуються депресією — фазою циклу, якій властивий застій виробництва. Подальший сценарій розвитку за умови подолання кризових явищ та причин, що його зумовили передбачає поживлення, за якого спостерігається ріст ділової активності та піднесення (зростання) — фаза циклу, коли обсяг виробництва перевищує обсяг найбільшого піднесення попереднього циклу і зростає найвищими темпами, вслід за яким розпочинається економічний бум - швидке економічне зростання, яке уже готує ґрунт для наступного спаду і нового економічного циклу.

Сучасний стан більшості суб'єктів господарювання в Україні фахівці визнають як кризовий. Розвиток кризових явищ, з одного боку, і зацікавленість держави в максимальному збереженні підприємств, які мають необхідний потенціал виживання та є стратегічно важливими для країни в цілому або певних регіонів, з іншого боку, зумовили виникнення та поширення нового для України, специфічного за своїми завданнями й функціями виду управління - антикризового. Аналізуючи ситуацію кризових явищ вітчизняних підприємств слід зазначити, що українська економіка все ще перебуває на перехідному до ринкового етапі і ті негативні тенденції, що залишилися у спадок від колишнього радянського устрою разом із новими економічними вимогами значно ускладнюють процес їх подолання. Серед основних причин кризових процесів в економіці України виділяють такі: більша інтегрованість фінансового сектору у світові структури, застаріла структура економіки, її гіпертрофована спрямованість на зовнішні ринки (ПЕК, хімічна промисловість та ін.);

недостатньо розвинутий внутрішній ринок; недореформованість економіки (інституційна сфера, аграрний сектор, комунальне господарство, пенсійна система, охорона здоров'я); неадекватна світовій і внутрішній ситуації економічна політика уряду та Національного банку¹²⁹.

Говорячи про причини та шляхи виходу із кризи неможливо не погодитись із твердженням, що "ринкова система господарювання – це дуже динамічний, багатопрофільний, багатоелементний і багатоаспектний організм, який дихає життям через зміни потреб та інтересів величезної маси людей і їх спільнот. Цей організм, як і кожний інший, переживає періоди стабільності і так само органічно часом впадає у кризовий стан. Нестабільність – є майже стабільною рисою ринкової системи господарювання. А тому цей організм постійно потребує контролювання його стану і коригування динаміки його розвитку..."¹³⁰.

Суттєвою особливістю сучасної кризи є її системний характер, який кидає виклик як усьому світоустрою, так і окремим національним економічним моделям. Криза поширюється на усіх рівнях сучасної економіки – світовому, регіональному, національному, галузевому, корпоративному, на рівні домогосподарств, що зумовлено посиленням нерівномірності економічного і соціального розвитку і прискоренням накопичень диспропорцій: змінилась структура як світової, так і національних економік, сфера послуг стала переважаючою і зростає розбалансованість між ведучими ринками – праці, товарів, капіталу, послуг, інформації¹³¹. Нестабільність умов господарювання призвела до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану, тобто виникла ситуація, за якої зміна діючих на систему зовнішніх та внутрішніх параметрів

¹²⁹ Геоелекономічні сценарії розвитку України: Монографія / М.З.Згуровський, Ю.М.Пахомов, А.С.Філіпенко та інші. – К.: ВЦ "Академія", 2010 - С.74

¹³⁰ Жорж В. Криза і ми // Українська правда, 20 жовтня 2008.

¹³¹ Пороховський А.А. Современный кризис: взгляд политэкономиста. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.intelros.ru/pdf/alternativa/2009/01/5.pdf>

приводить до негативних наслідків. Нинішня глобальна господарча криза почалася як криза фінансова, далі логічно перейшла у кризу промислово-виробничу, валютну й набуває подальшого розвитку як криза соціальна¹³². Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєздатність підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку. Виходячи з цього, виникає циклічна тенденція розвитку криз, яка віддзеркалює періодичність їх настання як результат боротьби між функціонуванням та розвитком, накопичення протиріч у межах режиму „функціонування” та об’єктивною необхідністю переходу на режим „розвиток”.

Криза є одним з природних станів життєдіяльності, одним з частих випадків перехідних процесів. Подолання кризи дає можливість продовжити життєдіяльність підприємства, забезпечити його відродження на тому ж або вищому рівні організації та ефективності. Порушення циклічності (невихід з кризового стану) зумовлює припинення його діяльності як суб’єкта господарювання

Поняття „криза” - одне з найбільш складних, яке має багато змістових відтінків інтерпретацій та сутнісних характеристик. Даний термін походить від грецького *krisis* — різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність. В економіці термін „криза” розглядають як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін¹³³. У сучасній економічній літературі існують різноманітні пояснення сутності, феномену їх виникнення та розгортання кризових явищ. Кризові явища у діяльності підприємств є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням, а саме: між кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) та відповідними характеристиками ринкового попиту; між можливою та необхідною

¹³² Корж В. Криза і ми // Українська правда, 20 жовтня 2008.

¹³³ Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник / Василенко В.О., вид.2-ге, виправд. і доповн. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – С.10.

виробничою потужністю підприємства; між необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство та можливістю їх залучення, цінами пропозицій та попиту на них; між ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають у процесі виробництва і мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу; між фактичним та плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток¹³⁴.

Постійна зміна середовища, в якому функціонують підприємства зумовлює необхідність постійних змін всередині організації як результату кризових явищ, а саме кризи ліквідності (реальна втрата платоспроможності); кризи успіху (негативні відхилення фактичного стану від запланованого); стратегічної кризи (негативні тенденції у розвитку підприємства, зниження потенціалу успіху). Особливо гостро стоїть це питання в умовах обмеження ресурсів, зростання собівартості та необхідності протидії конкурентам. Пристосування до змін на більшості вітчизняних підприємств ідуть повільно і не завжди відповідають вимогам. Це і зумовлює необхідність постійного керування кризовими явищами шляхом набуття вміння їх передбачати, застосовувати превентивні заходи для їх запобігання, організувати діяльність таким чином, щоб можна було вчасно і з найменшими зусиллями праці, капіталу та часу протидіяти їх негативному впливу.

У сучасних умовах господарювання діяльність вітчизняних підприємств ускладнена чинниками зовнішнього середовища, особливо проявами глобальної фінансово-економічної кризи, яка негативно впливає на результати діяльності. Так, за період 2008 року зросла кількість збиткових підприємств, зокрема, у 2008 році частка збиткових підприємств у загальній їх кількості сягнула 41,3 відсотки¹³⁵, а за період січня-лютого 2009 року цей показник сягнув величини 49,9 відсотка¹³⁶. Така ситуація складається на фоні падіння темпів зростання промислового виробництва у 2008 році до 96,9 % у

¹³⁴ Антикризисное управление: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специ. Э. М. Коротков. Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ЦНФРА – М, 2001. – С.124.

¹³⁵ Фінансові результати діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2008 рік: [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/2008_fin/fig_u_fig1208_u.htm

¹³⁶ Там само.



порівняні із 2007 роком (110,2 %). В таких умовах актуальним є дослідження передумов кризового стану промислових підприємств, визначення основних чинників, що його зумовлюють, нового змісту стратегії антикризового управління та визначення ситуаційних превентивних заходів.

Спроможність підприємства уникати кризового стану обумовлюється дотриманням певних „параметрів життєздатності“, під якими розуміються найважливіші характеристики внутрішнього стану підприємства, порушення яких призводить до економічної загибелі - самостійної або примусової ліквідації. Кризовий стан, як правило, не виникає раптово, він має свої причини та зовнішні ознаки. Причина появи кризових явищ у діяльності суб'єктів господарювання прихована в самому ринковому господарстві, викликана постійною зміною ринкових орієнтацій споживачів, невизначеністю економічної поведінки контрагентів підприємства, необхідністю постійного корегування основних елементів та функціональних підсистем самого підприємства з метою забезпечення адекватності вхідним та вихідним параметрам розвитку системи в цілому. Суттєвим фактором є несприятливий вплив зовнішнього оточення.

Узагальнюючи результати досліджень у даному напрямі можна виділити такі ознаки кризи на рівні підприємства: є результатом протиріч, які накопичені в межах господарської системи і потребують свого розв'язання для забезпечення подальшого функціонування або розвитку системи; є процесом, який характеризується певною тривалістю і відповідно має певні часові межі; зумовлюється тенденціями розвитку окремих видів діяльності підприємства, його окремих управлінських підсистем; характеризується суттєвим порушенням або втратою життєздатного стану підприємства внаслідок порушення параметрів життєздатності; може виникати на усіх стадіях життєвого циклу підприємства, виступати як гальмо подальшого розвитку підприємства та переходу на наступну стадію його розвитку або виконувати функцію ініціації передчасного старіння та ліквідації підприємства; носить циклічний характер, тобто виникає з певною періодичністю; генерується сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, співвідношення між якими та перелік яких

також носять індивідуальний характер; обумовлює певні загрози та ризики для процесу функціонування підприємства, а її подолання має певні наслідки для подальшої „долі“ підприємства - позитивні, якщо має місце розв'язання накопичених протиріч та забезпечення оновлення фундаментальних засад ведення бізнес, або негативні, якщо наслідком кризи є призупинення діяльності підприємства, виникнення ситуації банкрутства, добровільна або примусова ліквідація як господарського суб'єкта¹³⁷. Розуміння сутності кризових явищ є основою для розробки теоретичних засад антикризового управління підприємством та визначення особливостей його реалізації.

Питання щодо передумов розвитку кризових явищ та шляхів виходу з них є одним з найбільш дослідженими як у працях зарубіжних, так і вітчизняних науковців. На думку професора Є. Короткова¹³⁸, антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів по зниженню негативних наслідків кризи і використання його чинників для подальшого розвитку. Н.Родіонова зазначає, що антикризове управління – це застосування до підприємства економічно і соціально виправданих профілактичних та оздоровчих процедур, спрямованих на покращення його конкурентоспроможності¹³⁹. Л.Ситник розглядає антикризове управління як здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах¹⁴⁰. Е. Мінаєв трактує антикризове управління як комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків, як технологію активної управлінської діяльності у повному

¹³⁷ Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник / Лігоненко Л.О. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – С. 160. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: Монографія / Лігоненко Л.О. – К.: Наукова думка, 2000. – 390 с.

¹³⁸ Антикризисное управление: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. / Под ред. Э.М. Короткова – М.: ЦНФРА - М, 2001. – 432 с.

¹³⁹ Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / Родионова Н. В. – М.: ЮНИТИ: ДАНА, 2001. – 223 с.

¹⁴⁰ Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Ситник Л. С. – Донецьк: ІЕПНАН України, 2000. – 504 с.



комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень¹⁴¹. У роботі Н. Туленкова висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій¹⁴².

Таким чином, можна підсумувати, що антикризове управління - постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта.

На сьогодні важливим є визначення передумов формування антикризової стратегії управління та визначення основних напрямів її реалізації у діяльності вітчизняних підприємств.

Основною метою антикризового управління є розробка й першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найнебезпечніших економічних явищ, що призводять до кризового стану, заходів, спрямованих на швидке поновлення платоспроможності й відновлення достатнього рівня стабільності господарюючого суб'єкта, що забезпечують його вихід із кризового стану. Антикризове управління необхідно вважати способом досягнення підприємством своїх цілей, попри вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які є джерелами виникнення кризових явищ та стимулюючим імпульсом до їх зростання та перетворення на кризові ситуації і кризовий стан. Ефективність реалізації сформованих заходів антикризового управління залежить від розробки і впровадження відповідних механізмів контролю та регулювання за виконанням завдань, які визначені стратегічними цілями¹⁴³. На рисунку 1.9 зображена модель формування стратегії антикризового управління підприємства як узагальнення викладених вище положень.

¹⁴¹ Антикризисное управление/Под ред. Э. С. Минаева, В. П. Палагушина. – М.: Приор, 1998. – 432 с.

¹⁴² Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент//Персонал. - 1998. - №6. - С. 19-25.

¹⁴³ Полягська А.С. Формування стратегії антикризового управління промислових підприємств / Полягська А. С., Худецька О. // Наукові вісті Галицької Академії. - № 15 (1), 2009 р. – м. Івано-Франківськ, "Подум'я", 2009. - С.108-115.

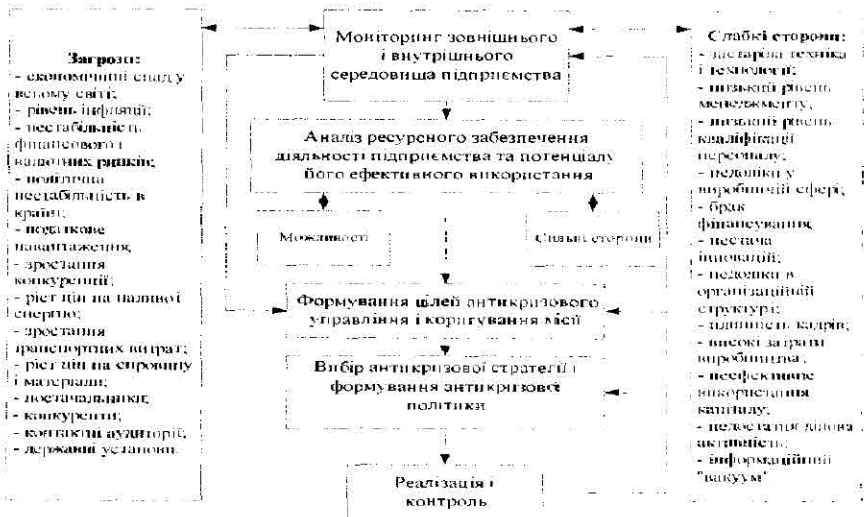


Рис. 1.9 Модель формування антикризової стратегії підприємств

Власне, ситуаційний підхід в антикризовому управлінні дозволяє своєчасно ідентифікувати чи передбачити кризові явища та дозволяє розробити рекомендації стосовно того, як потрібно управляти у конкретній ситуації відповідно до цілей поточного функціонування і розвитку. Дослідники даного напрямку діяльності розглядають кризу як вказівку на необхідність оновлення, перебудови в еволюційному процесі розвитку підприємства, що сприяє звільненню від певної ірраціональності або помилково визначених цілей. При цьому в основі концепції антикризового управління закладають не подолання кризи, а зміну структури управління чи безпосередньо підприємства з огляду на нові обставини.¹⁴⁴

В сучасних умовах концепція подолання кризи вимагає системного врахування усіх процесів розроблення антикризових заходів та управління ними, що враховують як прагнення зберегти існуючий стан підприємства, так і орієнтацію на оновлення. Це визначає доцільність використання таких методів антикризового управління:

¹⁴⁴ Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник / Чернявський А.Д. - К.: МАУП, 2006. - С.129-130.

- реактивний – передбачає впровадження заходів з метою відновлення попереднього докризового стану підприємства за рахунок забезпечення актуальності платоспроможності, збереження капіталу і факторів виробництва для досягнення поставлених цілей;

- антиципативний – охоплює довгострокові завдання управлінської діяльності, що орієнтуються на оновлення шляхом проведення політики гнучкості і політики ризиків.

Відомо, що успіх вибраної стратегії залежить від того, наскільки вчасно і фахово вона буде реалізована. В умовах антикризового управління дії щодо реалізації стратегії антикризового управління передбачають застосування таких адміністративних важелів як захисна та наступальна тактика. Захисна тактика базується на оперативних заходах, спрямованих на збереження існуючого стану, тобто скорочення усіх видів витрат, пов'язаних із виробничо-комерційною діяльністю, утриманням основних засобів, персоналу, що призводить до скорочення виробництва загалом. На думку фахівців застосування захисної тактики більшістю підприємств спричинює поглиблення ризи національної економіки і не сприяє поліпшенню фінансового стану підприємств, які її застосовують. Більш ефективною вважають наступальну тактику, для якої характерним є застосування стратегічних заходів, які охоплюють модернізацію виробництва, удосконалення управління, максимальне використання потенціалу, застосування активного маркетингу тощо.

Слід зазначити, що вишукуючи заходи подолання кризових явищ у діяльності вітчизняних підприємств необхідно враховувати глобальний характер кризи, що зумовив необхідність переосмислення змісту та особливостей перебігу економічних процесів як таких, роль і можливості національної держави та міжнародних інституцій у регулюванні виробничо-комерційної діяльності приватних економічних агентів. Успіх подолання кризи залежатиме від здійснюваних на рівні національної економіки системних структурних і інституційних реформ, здатності адаптувати національну економіку до вимог конкуренції на регіональних і глобальних ринках, здатності

реагувати на зовнішні економічні шоки під час світових економічних криз¹⁴⁵.

1.6 Оцінка ефективності рішень щодо управління розвитком підприємств

Управлінське рішення є формалізованим результатом реалізації функцій та методів управління і "вживається як обміркований намір, потреба зробити що-небудь на основі усвідомлення і постановки цілей, а також шляхів їх досягнення при виникненні тієї чи іншої проблеми"¹⁴⁶. Підвищення ефективності управління відповідає зростанню ефективності управлінських рішень і залежить від якості і ефективності управлінських рішень. Якість управлінського рішення вимагає його оцінювання ще до ухвалення, не чекаючи отримання фактичного результату, використовуючи сукупність характеристик, які висувають основні вимоги до рішення, а саме: наукова обґрунтованість; своєчасність; несуперечність; адаптивність; реальність.

У процесі реалізації рішень щодо управління розвитком підприємств у різних ситуаціях важливим є визначення їх ефективності. У кожному окремому випадку доцільно скористатись загальноприйнятими критеріями визначення успішного функціонування підприємства на основі використання основних параметрів, за якими можна оцінювати діяльність підприємств, зокрема:¹⁴⁷ результативність, ефективність, продуктивність, – з допомогою яких можна ідентифікувати різні ситуації у діяльності підприємств і чинники, що їх зумовлюють. Результативність слід розглядати як ступінь досягнення певного результату діяльності. Як правило, результат може бути позитивним або негативним, відповідно критерій результативності можна визначити за допомогою формули 1.1:

$$P = \frac{P_{\phi}}{P_{\text{пл}}} \rightarrow \overline{1; \max} \quad (1.1)$$

¹⁴⁵ Глобальні економічні сценарії розвитку і України: Монографія / М.З.Згуровський, Ю.М.Пахомов, А.С.Філіпенко та інші. – К.: ВЦ "Академія", 2010 - С.309-310.

¹⁴⁶ Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник/ Василенко В.А. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 420 с.

¹⁴⁷ Основи менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с

де Π_f - фактичні показники діяльності; $\Pi_{пл}$ – планові показники діяльності.

Показник результативності визначає, наскільки фактичні показники діяльності відповідають запланованим.

Ефективність дозволяє визначити, наскільки результати діяльності переважають витрати, які їх зумовили. Для розрахунку даного показника доцільно скористатись формулою 1.2:

$$E = \frac{P}{Z_p} \rightarrow \overline{1; \max}; \quad (1.2)$$

де P - прибуток від діяльності; Z_p – затрати, які зумовлюють даний прибуток.

Ефективність – узагальнюючий показник, що дозволяє оцінити результати роботи; він у більшій мірі відповідає якісному критерію оцінки результатів діяльності. Об'єктивність значення показника ефективності найбільш повно досягається швидше у короткостроковому періоді, що дозволяє найбільш точно врахувати рівень витрат і оцінити результати діяльності. Ефективність оцінює результати як окремих напрямів діяльності, так і загальний результат, який можна оцінити з допомогою інтегрального показника ефективності за формулою 1.3:

$$E = \int \Pi_1, \Pi_2, \dots + \Pi_n \quad (1.3)$$

де Π_i – частковий показник ефективності.

Зміна вартості у часі та складність прогнозування у довгостроковому періоді вносять неточності у розрахунок показника ефективності. В даному випадку, для оцінки рішень, що приймаються у цілях розвитку підприємства використовують показник виживання – досить умовний показник, що визначає спроможність підтримувати життєздатність у довгостроковому періоді. Виживання є показником, який характеризує здатність підприємства утримувати свої позиції на ринку і визначається можливістю покривати витрати на ведення бізнесу. За умови компенсації витрат діяльності та отримання додаткової вартості у вигляді прибутку підприємство забезпечує собі

успіх, який характеризує показник виживання (В), розрахований за допомогою формули 1.4:

$$B = \frac{P_{\text{вих}}}{P_{\text{вх}}} \rightarrow \overline{1:opt}; \quad (1.4)$$

де $P_{\text{вих}}$ – ресурси на виході (дохід від діяльності); $P_{\text{вх}}$ – ресурси на вході (затрати діяльність).

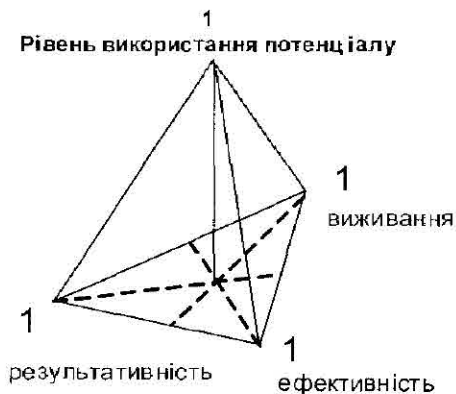
Критерій виживання найбільше відповідає ситуаційному підходу в управлінській діяльності, оскільки в умовах динамічного зовнішнього середовища неможливо розробити загальні критерії вирішення проблемних ситуацій, а кожна ситуація визначає ті параметри діяльності, які найбільше характеризують можливості виживання і здатність продовжити функціонування у майбутньому. Тому використання загально визначених критеріїв оцінки діяльності підприємства є оцінкою позитивності результатів діяльності, а критерій виживання висуває ті показники, які необхідно досягнути підприємству, щоб підтримати свою життєздатність у певному періоді за певних ситуаційних характеристик функціонування.

Показник виживання можна конкретизувати таким показником ефективності як продуктивність. Традиційно, показник продуктивності використовується в умовах оцінки роботи людей, що задіяні у процесі реалізації визначених цілей. Однак, він може характеризувати рівень ефективності використання інших ресурсів підприємства, задіяних у господарській діяльності.

Кожна із розглянутих раніше концепцій пропонує свою модель в якості опису процесу організаційного розвитку і може розглядатись як "нормативна", використання ж ситуаційного підходу "відмовляє у монополії на істину любові із концепцій, наголошуючи у той же час на їх застосуванні у різних ситуаціях при розробці інструментів впливу на соціальну реальність".¹⁴⁸

¹⁴⁸ Попова Е.П. Проблема критериев организационного развития: выживание или эффективность. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2005/07/27/000021217288/020_popova.pdf

Визначення ефективності рішень щодо управління розвитком підприємства з використанням сучасних управлінських підходів можна зобразити графічно, використавши трьохвимірний простір, що оцінює такі показники, як результативність, ефективність, виживання¹⁴⁹ та їх вплив на рівень використання потенціалу підприємства (рис. 1.10).



*Рис. 1.10 Трикутник ефективності управління підприємством
[Виконано автором]*

Одиничне значення цих показників визначає стійке функціонування системи управління підприємством, оскільки вказує на здатність підприємства відтворювати господарський процес. Збільшення значення показників рівня одиниці вказує на додаткові резерви, якими володіє підприємство, що може бути використано для якісно нових перетворень і додаткового зростання. Відхилення, які характеризують менші від одиниці значення говорять про певні проблеми діяльності підприємства, яка вимагає відповідних рішень. Значення показників, що оцінюють діяльність підприємства у певній ситуації відповідає певному рівню використання потенціалу підприємства.

¹⁴⁹ Полянська А.С. Роль сучасних концепцій менеджменту у розвитку нафтогазового комплексу України // Вісник ІФНТУНГ. Випуск 2 (11). - Івано-Франківськ, 2007. - С.5

Таким чином, підприємства вимушені вишукувати різноманітні шляхи для поліпшення діяльності підприємств за рахунок повнішого використання його потенціалу.

В трансформаційних умовах суб'єкти господарювання визначають засоби і шляхи підвищення своєї вагомості у бізнес-середовищі. Прибутковий бізнес розширюється, а структури, які відчувають труднощі в утриманні своєї частки чи перспективи подальшого функціонування згортають діяльність, зливаються або поглинаються більш фінансово стійкими структурами для подальшої спільної співпраці. Орієнтуючись на ринкові засади господарювання вітчизняні підприємства намагаються використати весь свій потенціал для досягнення визначених цілей. Інколи цього недостатньо, тому вони вишукують додаткові шляхи отримання засобів виробництва, каналів збуту, кваліфікованого персоналу, інвестиційних чи інших ресурсів¹⁵⁰. Діяльність підприємства, спрямована на максимальне використання наявного потенціалу орієнтує суб'єкти господарювання на поліпшення діяльності та досягнення доходів від більш ефективного використання ресурсів на основі явища синергізму, коли ефект від суми більше, ніж сума ефектів складових частин, що математично описується рівністю "2+2=5"¹⁵¹. Синергія – варіант реакції на сумарну дію двох або більше факторів, які характеризують-ся тим, що ця дія перевищує дію, що надається кожним фактором автономно. Синергічний ефект розглядається І.Ансоффом як результат одного з варіантів (позитивного або негативного) реакції на сумарну дію двох або більше факторів, що характеризуються тим, що ця дія перевищує (або зменшує) дію, що надається кожним фактором окремо¹⁵².

Додаткові можливості, які підприємство може отримувати від оптимального поєднання наявних ресурсів досягається за рахунок таких ефектів:

¹⁵⁰ Полянська А.С. Сучасний підхід до розвитку вітчизняних підприємств на основі ефекту синергізму // Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції "Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти, 10-12 травня 2006. – Полтава, 2006. – С. 52-53.

¹⁵¹ Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб: Питер Ком, 1999. – С.127.

¹⁵² Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И., сокр. пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л.И.Евченко. – М.: Экономика, 1989. – С.63.

- синергічні ефекти в рамках існуючих господарських структур (використання спільних ресурсів, автоматична дія синергічних ефектів, які зумовлюються дією уже існуючих позитивних результатів від стратегії злиття);

- синергічні ефекти за рахунок нової стратегічної орієнтації (передача ноу-хау, додаткові ресурси, концентрація ключових здібностей)¹⁵³.

Використовуючи зарубіжний досвід вітчизняні підприємства можуть уникати тих помилок, які зустрічаються на практиці і зумовлюють негативні наслідки від синергії. Актуальним є пошук можливостей застосування ефекту синергії для поліпшення результатів діяльності та навичок управляти ними.

У економічній літературі виділяють наступні типи синергії, які можуть успішно використовуватись у вітчизняній практиці:¹⁵⁴

- синергія продаж, яка передбачає використання для декількох товарів одних і тих каналів розподілу, управління каналами розподілу з єдиного центру чи використання одних складських приміщень;

- оперативний синергізм, який досягається за рахунок ефективного використання основних засобів і персоналу, розподілу накладних витрат, спільного проведення навчання, великих закупівель;

- інвестиційний синергізм, який з'являється внаслідок спільного використання виробничих потужностей, загальних запасів, перенесення досліджень і розробок з одного товару на інший, загальної технологічної бази, використання одного обладнання, спільна обробка деталей;

- синергізм менеджменту, який проявляється у ефективному управлінні за рахунок накопичення певного досвіду у вирішенні подібних проблем і можливості використовувати цього у інших галузях для вирішення подібних ситуацій.

Однак, слід враховувати, що результат від використання різних типів синергізму може бути як позитивним, так і негативним,

¹⁵³ Ковалев Д. Синергія злиття // Компаньон. № 38 (23-29 серпня), 2005. - С.42-45.

¹⁵⁴ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб: Питер Ком, 1999 – С.128.

особливо коли йдеться про загальнокорпоративне управління¹⁵⁵. Це можна пояснити тим, що при управлінні своїми активами підприємство не враховує потенційних загроз окремих елементів системи, які в сукупному потенціалі підприємства знижують його сукупну ефективність. Ефект синергії можна визначити на основі співвідношення результатів від застосування стратегії злиття до синергічних затрат.

$$E = \frac{P_c}{Z_c} \rightarrow \max, \quad (1.5)$$

де P_c – синергічні результати; Z_c – синергічні затрати.

Позитивні синергічні ефекти характеризують такі зміни: збільшення прибутку; зменшення оперативних витрат; зменшення потреб у інвестиціях; швидкість зміни вказаних вище показників. Щоб досягати позитивних результатів від синергії необхідно нею керувати на основі оцінки слабких і сильних сторін. Здійснюючи пошук можливостей, що задовольняють сильні сторони підприємство оптимізує синергічні зв'язки. До потенційних можливостей у процесі досягнення ефекту синергії відносять такі фактори: технологічна цілісність; розвиток глобальної інфраструктури; скорочення витрат і контроль над доданою вартістю; відповідність основним конкурентам і конкуренції; заключення угод з національними урядами. Серед потенційних загроз, що можуть виникати на шляху досягнення синергічного ефекту виділяють: втрату гнучкості; витрати координації; скорочення інновацій; втрату вищим керівництвом фокусу на бізнес; втрату правильного сприйняття результатів бізнесу¹⁵⁶.

Прийняття рішення щодо досягнення ефекту синергії є результатом обґрунтування можливостей злиття, купівлі чи спільної роботи, що передбачає попередній аналіз ефектів синергії з метою визначення додаткового доходу чи економії. Для визначення

¹⁵⁵ Ансофф И. Стратегическое управление, див. зазнач. працю. - С.65.

¹⁵⁶ Изобрести велосипед / Комп&льон, № 8 (472), 2006. - С.15-17.

синергічного ефекту від угод, що проводяться на ринку злиття і поглинань (M&A) пропонується нерівність¹⁵⁷:

$$(M_{\alpha} + M_{\beta}) \cdot e_{\gamma} > M_{\alpha} \cdot e_{\alpha} + M_{\beta} \cdot e_{\beta} \quad (1.6)$$

де M_{α} , M_{β} , M_{γ} - моментні вартості відповідних компаній; e_{α} , e_{β} , e_{γ} - коефіцієнти, що відображають очікування з приводу зміни моментальної вартості компанії за визначний період часу.

Згідно із представленою формулою необхідною умовою досягнення синергічного ефекту є значення параметра (e) об'єднаної компанії, яке повинно бути більшим середньозваженого значення об'єднуваних компаній по значенню їх моментної вартості.

В сучасних умовах підприємства, намагаючись пристосуватись до умов постійних змін і застрахуватись від можливих загроз ринку, переходять до стратегії ефективної взаємодії - інтеграції. Основний стимул для інтеграції і партнерства компаній – прагнення досягнути ефекту синергії¹⁵⁸ (табл. 1.4). На думку фахівців власне синергія здатна забезпечити додаткові конкурентні переваги взаємодіючих компаній, досягнути яких неможливо поодинокі.

Таблиця 1.4
Основні мотиви інтеграції компаній, що знаходяться у сфері ринкових синергічних ефектів

Ефекти синергії	Кількість згадувань, %
Створення додаткових продуктів	75
Зміна чи підвищення ефективності технологій	68
Освоєння нових ринків, каналів збуту	63
Підвищення продуктивності	43
Скорочення витрат за рахунок економії на масштабах	40
Продуктова диференціація	38

Таким чином, досягнення синергії – дієвий спосіб побудови ефективно функціонуючих бізнес-систем і один із головних джерел створення конкретних переваг. Прикладами досягнення синергії у вітчизняному бізнесі можуть слугувати вертикально-інтегровані компанії у галузі нафтогазової, целюлозно-паперової, хімічної промисловості. Позитивний ефект досягається у випадку грамотної побудови і ефективного управління інтегрованими структурами, за

¹⁵⁷ Рудой А. Цена из неограни // Компаньон. № 8 (472) (24 февраля-2 марта), 2006. - С.21.

¹⁵⁸ Кормушка для роста // Компаньон. № 8 (472), 2006. - С.22.

умови, коли затрати на їх створення не перевищують отримані вигоди. Щодо горизонтально інтегрованих компаній, то тут ефект синергії досягається за рахунок купівлі чи формування однорідних бізнесів, що тягне за собою оптимізацію затрат на централізованих закупівлях і, як правило, створення «кривої досвіду» та таких ключових компетенцій, застосування яких уже не в перший раз у нових аналогічних бізнесах тягне за собою суттєву вигоду.

ВИСНОВКИ

1. Розуміння процесів, що супроводжують діяльність вітчизняних підприємств вимагає вивчення передумов їх виникнення та зміни під впливом різних факторів. Процес розвитку – складне поняття, що характеризує усі сфери суспільного поступу з позицій зміни якісних і кількісних параметрів. Враховуючи складність та багатоаспектність даної категорії виникає необхідність у визначенні її сутності. У вузькому розумінні під розвитком слід розглядати такий стан, який характеризує певний етап життєздатності об'єкту, що визначається накопиченим внутрішнім потенціалом. У широкому розумінні – це рух, що спрямований на позитивну зміну кількісних і якісних параметрів діяльності у довгостроковому періоді.

2. Підприємство як об'єкт дослідження процесу розвитку є організаційною структурою, що постійно знаходиться у двох станах – статичному і динамічному і саме розвиток визначає час перебування у цих станах та напрям їх зміни. Дослідження передумов розвитку підприємств як процесу якісних і кількісних змін є предметом управління їх розвитком – виду управління, що забезпечує цілеспрямовану зміну цілей, властивостей, структури і форм діяльності об'єкта відповідно до змін умов і взаємодії із зовнішнім середовищем. Основне завдання – дослідити стан, визначити фактори, що його зумовлюють та сформулювати напрями майбутніх змін відповідно до визначених цілей.

3. Управління розвитком підприємства базується на визначених концептуальних положеннях – системі методів, заходів, способів дій для практичної реалізації цілей розвитку. На сьогодні теорія менеджменту володіє широким спектром концептуальних засад розвитку організацій в сучасних умовах і найбільше значення

відводиться тим концепціям, що дозволяють змінити чи пристосувати їх діяльність відповідно до вимог внутрішнього і зовнішнього середовища.

4. В сучасних умовах вибір моделі розвитку підприємства спирається на такі концептуальні положення як інноваційний, конкурентний, сталий (стійкий) розвиток, антикризове управління тощо. Особливістю побудови моделі розвитку підприємства є те, що вона може, а інколи і вимагає врахування елементів різних концепцій, що визначається станом підприємства, цілями і ситуаційними характеристиками його діяльності. В таких умовах важливе значення і особливої уваги вимагає ситуаційний підхід в управлінні як один із сучасних методів реагування на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища з метою пристосовування до нього із найменшими втратами у досягненні цілей розвитку.

5. Будь-які рішення, що приймаються керівництвом вимагають оцінки з позицій їх ефективності. Традиційний підхід оцінювання ефективності діяльності підприємства не завжди дозволяє оцінити ситуацію, тому пропонується трирівнева система оцінювання, яка розглядає показник виживання, показник ефективності, показник результативності для визначення рівня ефективності використання потенціалу підприємства у певній ситуації.

6. Підвищити ефективність діяльності за умови обмеженого потенціалу можливо за рахунок використання ефекту синергії, що реалізується через стратегії поглинання, злиття, організацію спільної діяльності, позитивний результат яких виявляється у підвищенні вартості новостворених підприємств та отриманні додаткових вигод.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1 Діагностика середовища функціонування підприємства

2.1.1 Дослідження зовнішнього середовища як необхідна умова розвитку вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання

У сучасній теорії організацій стан зовнішнього середовища розглядають як важливий фактор і ситуаційну зміну, визначаючу структуру, функції, логіку розвитку організації¹⁵⁹. Підприємства рідко застосовують будь-які значні перетворення без врахування впливу з сторони навколишнього середовища. Зовнішні (екзогенні) фактори виникають за межами підприємства, інтенсивність їх проявлення, як правило, не залежить від діяльності підприємства, а обумовлюється впливом економічних, технологічних, соціально-демографічних, міжнародних сил, які діють як прискорювачі процесу перетворень¹⁶⁰. Це вимагає застосування сучасних підходів до дослідження зовнішнього середовища, здатних вирішити наступні завдання: визначити фактори, що впливають на стан підприємства і зумовлюють тенденції його зміни; визначити критерії, що дозволяють кількісно чи якісно оцінити стан підприємства як результат дії зовнішніх чинників; вибрати параметри, що визначають ступінь впливу зовнішніх факторів на результати діяльності; запропонувати заходи та способи управлінського впливу, що дозволяють протидіяти загрозам та максимально використовувати можливості підприємства; обґрунтувати запропоновані альтернативи розвитку із врахуванням впливу зовнішніх факторів на основі використання сучасних методик стратегічного планування.

У зарубіжній і вітчизняній економічній літературі зустрічаються різноманітні підходи до дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємства, які базуються на сучасних методах та інструментах дослідження. Стан зовнішнього середовища

¹⁵⁹ Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий. Монография. - Василенко В.А. - Киев: Центр учебной литературы, 2005. - С.276.

¹⁶⁰ Организация: поведение, структура, процессы / Гибсон Джек, Нивисон Дж.М., Дивелли Дж.Х., пер. с англ. - М: ИНФРА-М, 2000. - С. 618.

розглядається як фактор, що визначає специфіку структури і соціальних відносин в організації, зумовлюючи і визначаючи логіку організаційного розвитку та інших форм організаційних змін¹⁶¹. Багатофакторний склад проявів зовнішнього середовища на діяльність підприємства визначає передумови формування різноманітних моделей зовнішнього середовища. Ситуаційна модель середовища, запропонована П.Лоуренсом і Дж.Лоршем розглядає зовнішнє середовище як сукупність різноприродних сегментів, обмежена кількість яких не визначена і для кожної організації рівна числу спеціалізованих підрозділів, існуючих в організації, що виділяють свій тип ресурсу. Якщо зовнішнє середовище, у якому здійснює діяльність підприємство, складне й різноманітне, його спеціалізовані підрозділи часом змушені прямо взаємодіяти із середовищем. У цьому випадку підприємство повинно постійно приводити свою структуру у відповідність із вимогами середовища. П.Лоуренс і Дж.Лорш провели аналіз різних типів ситуацій і потреб, обумовлених різними зовнішніми змінними, а також рівнями розвитку підприємства. Ціль дослідження полягала в тому, щоб визначити, який організаційний тип найбільше вдало відповідає різним економічним і ринковим умовам¹⁶².

Системна модель організації розглядає останню як систему, що знаходиться в залежності від інших організацій, а джерело залежності виникає із необхідності отримання різного типу ресурсів, якими володіють інші організації. Системний підхід до управління розвитком організацій розглядає її як систему, яка складається із двох складових: зовнішнє оточення, що охоплює вхід, вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок; внутрішнє оточення як сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єктів управління на перетворення вхід у вихід і досягнення цілей організації¹⁶³.

Дослідники передумов розвитку підприємств зазначають, що рушійною силою розвитку є зміни у зовнішньому середовищі

¹⁶¹ Василенко В.А. Див. зазначену працю, С. 276

¹⁶² Исследование П. Лоуренса и Дж. Лорша. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ue31.com.ua/subjects/management/zhuikov_doklad.pdf

¹⁶³ Згуровський М.З. Основи системного аналізу / Згуровський М.З., Панкратова Н.Д. – Київ: Видавнича група ВНУ, 2007. – С.10.

функціонування підприємства, які вимагають взаємопов'язаних змін його внутрішнього середовища. До уваги пропонується три основних групи факторів: природний процес зростання суспільних потреб, науково-технічний прогрес і конкурентна боротьба. Важливе значення у забезпеченні розвитку підприємств має врахування причин об'єктивного характеру, які виявляються через зміни у зовнішньому середовищі, а саме: зміни, які раптово у нього настали і впливатимуть на діяльність підприємства; зміни відносин із контрагентами, що призводить до коригування досягнутих раніше домовленостей або відмови від їх виконання; зміни, спричинені науково-технічним прогресом, поступ якого можна передбачити, однак визначити конкретні наслідки практично неможливо¹⁶⁴.

Необхідно зазначити, що конкретні цілі дослідження вимагають вибору певної групи чинників зовнішнього середовища. Зокрема, М.Портер, досліджуючи умови конкурентного розвитку, виділяє п'ять сил конкуренції: конкуренти у галузі, покупці, постачальники, потенційні конкуренти, товари-замінники¹⁶⁵. М.Портер виділяє чинники зовнішнього середовища, що мають вплив на зміну поведінки підприємства у певній галузі, зокрема: бар'єри на шляху проникнення на ринок, до яких належать лідерство по затратах, доступ до сировини, підвищення ефективності внаслідок зростання обсягів виробництва, доступ до каналів розподілу; споживач та його поведінка; ступінь конкуренції, яка визначається рівнем концентрації підприємства у галузі, бар'єрами на шляху виходу із ринку, відмінності між товарами, наявність конкурентів і розвиток галузі; влада постачальника; загроза появи товарів-замінників.

Новий підхід до вирішення проблем загострення конкуренції і зменшення прибутків виробників розглядають К.К.Прахаад, Рамасвами В., сутність якого полягає у створенні нових передумов,

¹⁶⁴ Планування соціально-економічного розвитку підприємств: Монографія / [Тимошук М.Р., Кузьмін О.С., Фещур Р.В., Шуляр Р.В., Подольняк Н.Ю., Олексів І.Б.] – К.: УБС НБУ, 2007. – С.272

¹⁶⁵ Портер М. Стратегія конкуренції / Портер М., пер. з англ. А.Олійник, Р.Сквильський – К.: Основи, 1997. – С.24.

зорієнтованих на спільне творення цінностей, в основі яких є зміна ролі споживача у системі виробництва¹⁶⁶.

На сьогодні певний інтерес представляє врахування інституційних основ у процесі дослідження середовища функціонування організацій, що базується на наукових досягненнях представників інституціоналізму, які вивчали походження, еволюцію та розвиток фірми. Запропонована Р. Коузом теорія трансакційних витрат визначає останні як витрати на взаємодію покупців і продавців та утворення ринку. Дослідження впливу зовнішнього середовища полягає у визначенні впливу зовнішніх чинників на рівень витрат підприємства, а саме витрат, які визначають "інститути (конкуренція, профспілки, податки, держава, монополії) та інституції – правила гри у суспільстві, обмеження, які спрямовують людську взаємодію у певне річище та структурують стимули у процесі людського обміну – політичного, соціального чи економічного"¹⁶⁷.

А.Василенко виділяє такі моделі представлення зовнішнього середовища: культурне оточення, сукупність законів, юридичних норм, директивних матеріалів, регламентуючих і обмежуючих діяльність організації, сукупність соціальних інститутів і закладів, регламентуючих діяльність організації, технологічне оточення, як сукупність організацій і соціальних груп, з якими організація вступає у взаємовідносини¹⁶⁸.

Таким чином, дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємств визначає широкий спектр підходів та методів, а специфіка зовнішнього середовища та складність умов його вивчення вимагають узагальнення напрямів досліджень та виділення основних положень, етапів та умов ефективного проведення дослідницької роботи із врахуванням впливу отриманих результатів на ефективність роботи підприємства.

¹⁶⁶ Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Прахалад К.К., Рамасвами, Венкат; пер. з англ. м. Ставицького – К.: Видавництво Олексія Капусти, підрозділ "Агенція "Стандарт""), 2005. – С.4.

¹⁶⁷ Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / За ред. О.Е.Вільямсона. С.Дж. Віттера, пер. з англ. А.В.Куликова, наук. ред. пер. В.П.Кузьменко. - К.: А.С.К., 2002. – С.124. Управління затратами підприємства: Монографія / [Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хляпцов Л.Ю., Макухін Г.А.] – Київ: Лібра, 2007. – С.124.

¹⁶⁸ Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография / Василенко В.А. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. – С.274.

Виходячи із викладеного вище необхідним є виділення практичних засад дослідження зовнішнього середовища підприємства з використанням сучасних методик діагностики. Слід зазначити, що у процесі дослідження зовнішнього середовища доцільним є врахування наступних положень:

- чинники зовнішнього середовища формуються поза межами підприємства і не залежать від рішень, які приймаються на рівні підприємства; разом з тим, виділення чинників прямої дії дозволяє сфокусувати увагу на тих чинниках, які можуть змінюватись під впливом діяльності підприємства;

- діяльність підприємства неможлива без стратегічних рішень, формалізованих у стратегічних планах і програмах, тому значну складність для підприємства становить робота, пов'язана із прогнозуванням змін чинників зовнішнього середовища; у даному випадку доцільним є застосування сценаріїв, які передбачають можливі варіанти майбутнього розвитку із позицій песимістичного, оптимістичного і реалістичного варіантів розвитку;

- дослідження чинників зовнішнього середовища вимагає врахування різних рівнів їх виникнення, що визначає ступінь їх прогнозованості, сили впливу на діяльність підприємства та можливості останнього впливати на них;

- виходячи із викладених вище особливостей дослідження зовнішнього середовища процес дослідження вимагає врахування його поточного стану, що досягається з допомогою проведення моніторингу та діагностики їх можливого впливу на результати діяльності підприємства;

- будь-які дослідницькі роботи повинні мати орієнтир на досягнення цілей, які визначаються метою проведення досліджень; як правило, проведені дослідження у підсумку повинні сприяти прийняттю рішень, що дозволять підвищити ефективність діяльності підприємства.

Врахування зазначених положень дозволяє виділити такі етапи проведення дослідження зовнішнього середовища підприємства:

1. Ідентифікація проблеми. На даному етапі визначається предмет дослідження, що найбільше цікавить суб'єкт дослідження.



Специфіка вибраного об'єкту підводить до виділення наступного етапу процесу діагностики.

2. Виділення факторів зовнішнього середовища. Це вимагає їх групування за окремими складовими та кількісної оцінки сили впливу на діяльність організації на основі охоплення таких рівнів зовнішнього середовища:

- мікросередовище охоплює чинники, закономірності і наслідки функціонування окремих суб'єктів ринкової економіки шляхом: визначення характеру конкурентного середовища; параметрів стабільності і рівня попиту; характеристики споживачів (сегментація по групах); кон'юнктури ринку ресурсів: сировинних, матеріальних, трудових, фінансових; визначення конкурентних переваг та слабких сторін конкурентів;

- мезосередовище виділяє фактори функціонування організації на рівні галузей, регіонального розвитку, секторів економіки шляхом дослідження динаміки особливих рис регіону, що є привабливими для бізнесу, динаміки інвестицій, рівня і характеру зайнятості населення та динаміка її структури, рівня і динаміки добробуту населення, рівня розвитку інфраструктури;

- макросередовище включає макроекономічні параметри середовища функціонування організації: обсяги національного виробництва, рівень цін, рівень безробіття, соціально-економічну політику, науково-технічну та промислову політику, ресурсний потенціал країни, цінову та податкову політику, кредитно-грошову політику, громадянське та комерційне законодавство;

- мегасередовище охоплює світову економіку, процеси, що торкаються інтеграційних процесів, інтернаціоналізації і глобалізації суспільних відносин, а саме економічні кризи в окремих регіонах і країнах, демографічні вибухи, соціальні конфлікти та війни в окремих регіонах світу, екологічні явища, стихійні лиха, порушення міжнародних угод.

Тобто, управління розвитком підприємства в умовах дії зовнішніх факторів передбачає врахування і пристосування до впливу мікро, мезо, макро та мега рівнів¹⁶⁹. Така класифікація є досить

¹⁶⁹ Полянська А.С. Дослідження зовнішнього середовища як необхідна умова розвитку вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання // Моделювання регіональної економіки: Збірник наукових праць, № 2 (14) - Івано-Франківськ, Плай. 2009. – С. 141-150.

умовною, оскільки не завжди можна чітко провести різницю між елементами кожного рівня, для прикладу такий чинник як постачальники, що характеризує мікрорівень підприємства є складовою інтегрованих ланцюгів постачання, що характеризують середовище мезорівня.

На рисунку 2.1 зображено структуру зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство та визначено основні інституції, які впливають на процес управління її розвитком.

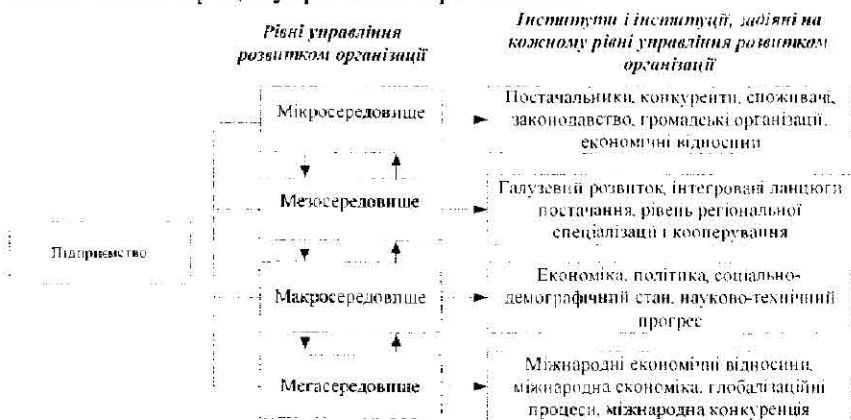


Рис. 2.1 Структура зовнішнього середовища підприємства

Дослідження впливу зовнішнього середовища на результати діяльності підприємств вимагає виділення його основних складових та класифікації чинників, що визначають вплив кожної складової (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Класифікація чинників зовнішнього середовища

Складові зовнішнього середовища	Чинники зовнішнього середовища
1	2
Політична і юридична	політична ситуація; податкове регулювання і стимулювання стратегічно важливих виробництв; інвестиційна політика щодо покращення інвестиційної привабливості; інституційне забезпечення ринкових перетворень

Продовження таблиці 2.1

1	2
Економічна	рівень і темп інфляції; курс національної валюти щодо іноземних валют; облікова ставка; податкове навантаження; частка прибуткових (збиткових) підприємств; індекс цін на промислову продукцію; інвестиції в основний капітал.
Технічна	частка інноваційно-активних підприємств; державні інноваційні програми і проекти у науково-технічній галузі; інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності; кількість патентів, ліцензій, авторських прав; рівень розвитку інформаційно-технологічної інфраструктури
Соціально-демографічна	урбанізація; рівень безробіття; частка працездатного населення; розмір мінімальної заробітної плати; платоспроможність населення; міграція населення; рівень освіти; рівень медицини
Культурно-етична	корупція і хабарництво; рівень кваліфікації працівників; умови праці і охорона праці; культура поведінки на підприємствах
Міжнародна	структура і динаміка експортно-імпорتنих операцій; створення СП, міжнародна співпраця і кооперування; динаміка іноземних інвестицій; рівень конкурентоспроможності регіону; відшкодування ПДВ; міжнародні міграційні процеси.

3. Виділення та вибір методологічного інструментарію дослідження. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє оцінити стан і перспективи розвитку підприємства з врахуванням суб'єктів і чинників навколишнього середовища: галузі, ринків, постачальників, конкурентів та сукупності чинників зовнішнього середовища, на які організація не може робити безпосереднього впливу. Особливої уваги потребує дослідження сили впливу зовнішніх факторів на діяльність організації, її стан, можливість забезпечувати життєздатність та досягати цілей розвитку. Вирішення даного завдання вимагає застосування сучасних методик стратегічного аналізу, що у більшості використовує експертні методи оцінювання.

Як правило, дослідженню зовнішнього середовища приділяється незначна увага з огляду на те, що його чинники є важко прогнозованими і на них підприємство має обмежений вплив або його взагалі не має. Однак ігнорування об'єктивних чинників функціонування і розвитку підприємств може призвести до непередбачуваних негативних (кризових) явищ. Діагностика зовнішнього середовища узагальнює інформацію про чинники, які представляють небезпеку або є можливостями для подальшого розвитку підприємства. Наявність такої інформації характеризує можливості підприємства для протидії зовнішнім загрозам і їх відповідність сильним сторонам, а також загроз ускладнення

перспектив майбутнього розвитку за рахунок внутрішніх слабких сторін та зовнішніх небезпек. Методологію проведення дослідження зовнішнього середовища забезпечує формат SWOT матриці. Дещо вдосконалений формат SWOT аналізу - метод SNW аналізу пропонує методика дослідження середньо ринкового (нейтрального) стану, основним мотивом виділення якого є ситуація, коли для перемоги у конкурентній боротьбі "може виявитись достатнім стан, коли конкретна організація щодо всіх своїх конкурентів по усіх ключових позиціях знаходиться у стані N, і лише по одній у стані S"¹⁷⁰. Застосування методики PEST передбачає два основні варіанти проведення досліджень, а саме STEP- і PEST – аналіз. Варіант STEP-аналізу використовується для країн з розвинутою економікою і стабільною політичною системою, з пріоритетами на соціальних і технологічних чинниках. Для аналізу макросередовища у тих країнах, де економіка слабо розвинута і знаходиться у перехідному періоді, застосовують форму PEST – аналізу, де на першому місці чинники політики і економіки. При виборі першого або другого варіанту критерієм виступає пріоритетність врахування тих або інших груп чинників макросередовища з погляду сили можливої дії і їх стабільності для моніторингу. Методика ETOM (Environmental and Opportunities Matrix) дозволяє визначити загрози і можливості, які супроводжують діяльність підприємства на досліджуваному етапі. Перевагою даного аналізу є введення обмеженої кількості виділених експертами факторів і подій. Недолік методик ETOM і STEP – аналізу, що не враховує взаємозв'язку і взаємовпливу факторів і подій макросередовища усуває методика аналізу факторів макросередовища QUEST¹⁷¹.

Заслугує на увагу застосування математико - статистичного моделювання для дослідження зовнішнього середовища з використанням таких положень:

- визначення структури чинників зовнішнього середовища;

¹⁷⁰ Аналіз зовнішнього середовища. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mekal.narod.ru/SWOT.ppt#269,14>, SNW – аналіз

¹⁷¹ Гайдаєнко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика / Гайдаєнко Т.А. – М.:Изд-во Эксмо, 2005. – 480 с.

- виділення критеріїв (параметрів), які характеризують вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства;

- проведення оцінки впливу чинників зовнішнього середовища підприємства на основі виконання такої послідовності дій:

1) приведення показників, що оцінюють вплив зовнішнього середовища до одної основи за допомогою процедури стандартизації на основі формул 2.1-2.2. Для забезпечення інформаційної спрямованості показників їх поділяють на стимулятори, які прямо впливають на інтегральну оцінку і дестимулятори, які мають обернений вплив на даний узагальнюючий показник¹⁷²:

- для стимуляторів:

$$z_i = \frac{x_j - x_{j_{\min}}}{x_{j_{\max}} - x_{j_{\min}}}; \quad (2.1)$$

- для дестимуляторів:

$$z_i = \frac{x_{j_{\max}} - x_j}{x_{j_{\max}} - x_{j_{\min}}}; \quad (2.2)$$

Значення Z_{ij} показує позицію i -ої складової зовнішнього середовища у діапазоні варіації за j -ою ознакою.

2) визначення коефіцієнта вагомості кожної складової зовнішнього середовища з допомогою використання експертних та математичних методів:

$$\sum_{j=1}^m w_j = 1, \quad (2.3)$$

де w_j - вага j -ої ознаки;

3) здійснення розрахунку інтегральної оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства:

$$Q_i = n \sum_{j=1}^m w_j z_{ij}, \quad (2.4)$$

де Q_i - інтегральна оцінка i -ої одиниці сукупності.

¹⁷² Економико-статистичне моделювання і прогнозування / [Кічор В.П., Р.В.Фещур, В.В.Козик, С.Й.Воробець, Н.Є.Селюченко]. - Львів: В-во "Львівська Політехніка", 2007. -156 с.

Викладений підхід до проведення діагностики впливу чинників мікро середовища на діяльність підприємства дозволяє здійснювати моніторинг, тобто поточний огляд основних його складових та проводити їх корегування з урахуванням впливу найбільш вагомих складових середовища.

Для практичного застосування зазначених положень використано приклад діяльності підприємств хімічної промисловості Івано-Франківської області. У таблиці 2.2 представлено вихідні дані для дослідження впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність ВАТ "Барва".

Таблиця 2.2

Кількісна оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства

Показник	2005	2006	2007	2008	Критерії визначення впливу зовнішнього середовища
Споживання, X_1	2,66	3,92	4,18	3,20	Цикл оновлення запасів характеризує оборотність запасів при фактичній сумі собівартості реалізованої продукції
Рівень конкуренції, X_2	16,86	22,73	15,09	19,42	Частка ринку для підтримання ринкової конкуренції до 30 % (розрахована на основі показника чистого доходу підприємств)
Інвестиційна привабливість, X_3	-1,75	-4,85	-2,11	-42,03	Середня прибутковість по галузі (визначена на основі інформації про середню прибутковість підприємств хімічної галузі Івано-Франківської обл.)
Індекси цін на промислову продукцію, %, X_4	116	109	114,4	143,6	Темп зростання цін не перевищує 10 % (помірний темп інфляції складає 6-10 відсотків)
Інтегрована оцінка впливу	0,57	0,98	1,59	0,90	Зростання значення показника характеризує позитивний вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства

Примітка: складено на основі даних фінансової звітності [Джерело: <http://www.smida.gov.ua>]

На основі формул 2.1-2.2 проведено відповідні розрахунки щодо оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

$$Z = \|Z_{ij}\| = \begin{bmatrix} 0,36 & 1,00 & 0,55 & 0,12 \\ 0,23 & 1,00 & 0,13 & 0,57 \\ 1,00 & 0,92 & 0,99 & 0,05 \\ 0,80 & 1,00 & 0,84 & 0,03 \end{bmatrix}$$

Експертним шляхом визначено коефіцієнт вагомості кожної складової зовнішнього середовища, а саме $w_1 = 0,4$, $w_2 = 0,2$, $w_3 = 0,3$, $w_4 = 0,1$.

На основі формули 2.4 отримано такі інтегральні оцінки впливу кожного критерію на діяльність підприємства.

$$Q_i = \begin{bmatrix} 0,36 & 1,00 & 0,55 & 0,12 \\ 0,23 & 1,00 & 0,13 & 0,57 \\ 1,00 & 0,92 & 0,99 & 0,05 \\ 0,80 & 1,00 & 0,84 & 0,03 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,4 \\ 0,2 \\ 0,3 \\ 0,1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,57 \\ 0,98 \\ 1,39 \\ 0,90 \end{bmatrix}$$

Таким чином, проведені дослідження дозволяють визначити, що найбільш сприятливим вплив зовнішнього середовища спостерігався у 2007 році, найменш вигідний вплив – у 2005 році. На рисунку 2.2 зображено динаміку зміни впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та визначено вплив найбільш вагомих критеріїв.

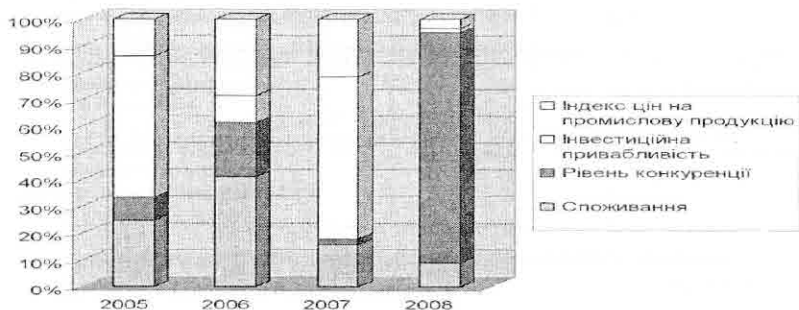


Рис. 2.2 Динаміка впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства

Як видно із рисунка 2.2 найбільший вплив на діяльність підприємства у 2008 році мав рівень конкуренції, у 2007 році –

інвестиційна привабливість, у 2006 році – споживання, у 2005 році – також інвестиційна привабливість підприємства і галузі.

Отримана інформація, з одного боку, оцінює стан підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища, а з іншого – є інформаційним забезпеченням формування управлінських рішень щодо поточного регулювання діяльності та стратегічних змін у процесі стратегічного планування.

Дослідження впливу чинників мезо середовища на діяльність вітчизняних промислових підприємств, зокрема, оцінка їх впливу на стан розвитку промислових підприємств регіону та виділення основних напрямів подолання їх негативного впливу в сучасних умовах господарювання доцільно здійснювати з урахуванням загальних тенденцій розвитку регіону, зокрема, пропонується зробити це на прикладі діяльності промислових підприємств Івано-Франківської області.

Напрями пріоритетного, селективного і точкового розвитку промислових підприємств регіону визначаються засадами, виділеними у "Стратегії економічного і соціального розвитку Івано-Франківської області на 2004-2015 роки" відповідно до загальнодержавної стратегії розвитку України. Зокрема, пріоритетним завданням розвитку є подолання негативних тенденцій розвитку промислових підприємств, у першу чергу, орієнтоване на відновлення їх виробничих потужностей шляхом реструктуризації та оздоровлення, залучення організаційних, фінансових та технічних інвестицій¹⁷³. Разом з тим, наслідки впливу кризових явищ в економіці зумовили негативні тенденції розвитку, зокрема, порівняно з I півріччям 2008 року у 2009 році обсяги капіталовкладень скоротилися у 2,2 рази. За підсумками I кварталу 2009 року спад промислового виробництва в області склав 25,0 %, в Україні – 31,8 %¹⁷⁴. Зниження темпів виробництва спостерігається у всіх галузях промисловості. Серед проблем, що найбільше перешкоджають розвитку підприємств регіону є проблеми фінансово-економічного характеру: нестача власних коштів

¹⁷³ Стратегія економічного та соціального розвитку території Івано-Франківської області до 2015 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/files/ifstrategy2015.pdf>

¹⁷⁴ <http://www.ukrstat.gov>.

підприємств, проблеми із залученням фінансових ресурсів із зовнішніх джерел, зокрема, жорсткі умови кредитування, недостатня фінансова підтримка з боку держави.

Аналізуючи передумови розвитку промислових підприємств Івано-Франківської області, можна узагальнити, що зазначені тенденції характеризують негативну динаміку збільшення кількості збиткових підприємств та зменшення фінансових результатів від їх діяльності (рис.2.3).

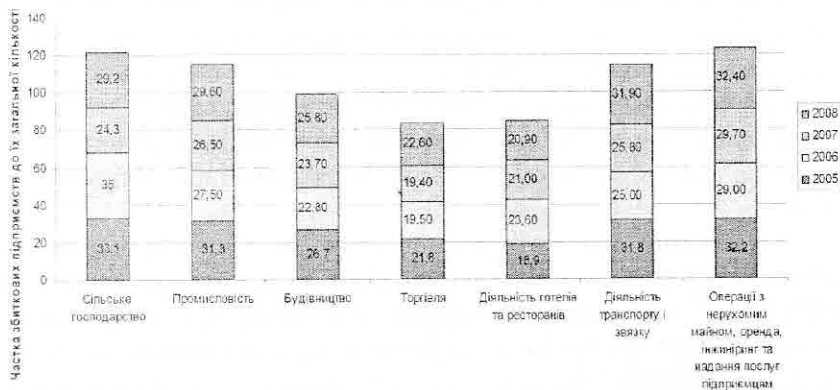


Рис. 2.3 Темпи росту частки збиткових підприємств Івано-Франківської області за період 2006-2008 рр. [Складено на підставі джерела: Статистичний щорічник Івано-Франківської області за 2008 рік]

Як видно із рисунку 2.3, у 2008 році найбільш негативні тенденції характерні для підприємств промисловості (29,6 відсотків загальної кількості підприємств), будівництва, транспорту і зв'язку (25,8 %), торгівлі (22,6 %), діяльності, пов'язаної з операціями з нерухомим майном, орендою, інжинірингом та наданням послуг підприємцям (32,4%). Для визначення впливу чинників зовнішнього середовища на фінансові результати промислових підприємств виділимо якісну складову розвитку на основі використання показника фінансових результатів їх діяльності до оподаткування та визначимо чинники, що впливають на значення даного показника і зумовлені дією зовнішнього

середовища¹⁷⁵. Вихідні дані для проведення розрахунків представлено у таблиці 2.3. Для проведення аналізу вибрано метод кореляційно-регресійної залежності між результуючим показником фінансових результатів діяльності промислових підприємств до оподаткування та зовнішніми чинниками, що впливають на його величину.

Таблиця 2.3

Дані для проведення аналізу впливу чинників зовнішнього середовища на фінансові результати діяльності промислових підприємств

Показники	2000	2005	2006	2007	2008
Фінансові результати діяльності до оподаткування, млн.грн.	6.2	106	25.6	54.3	-1308
Економічна складова зовнішнього середовища					
Облікова ставка НБУ, % (X1)	-	14,7	11,5	10,1	15,3
Дебіторська заборгованість, млн.грн. (X2)	-	1655,6	3120,3	2144,8	3998,5
Кредиторська заборгованість, млн.грн. (X3)	-	2128,2	3787,1	2695,7	3262,6
Податок на прибуток підприємств, млн.грн. (X4)	4,7	1,2	2,9	4,9	2,4
Індекс цін виробників промислової продукції, % (X5)	77,8	145,8	107,8	118,3	107,9
Індекс споживчих цін, % (X6)	107,7	110,3	106	114	121
Технічна складова зовнішнього середовища					
Частка інноваційно активних підприємств, % (X7)	-	13,7	12,9	30,6	31,5
Інвестиції в основний капітал, млн.грн., (X8)	259	591	956	1728	1546
Ступінь зносу основних фондів, % (X9)	49,9	66,9	68,0	61,4	60
Введення в дію нових основних засобів, млн.грн., (X10)	173,6	350	452,2	948,4	1101,4
Впровадження прогресивних технологічних процесів, (X11)	57	36	12	47	35
Освоєно виробництво нових видів продукції, (X12)	37	13	7	5	7
Соціально-демографічна складова зовнішнього середовища					
Середньомісячна заробітна плата, грн., (X13)	231	958	1182	1485	1937
Кількість найманих прац., тис.чол. (X14)	93,3	59,4	59,0	58,0	57,1
Попит на робочу силу, тис.чол. (X15)	-	534	-	447	209
Рівень безробіття за методикою МОП,%, (X16)	10,5	8,8	8,3	8	7,9

Примітки: [Джерело: Статистичний щорічник Івано-Франківської області за 2008 рік: <http://stat.if.ukrtel.net/>]

Для дослідження впливу зовнішнього середовища на фінансові результати діяльності промислових підприємств вибрано чинники, які

¹⁷⁵ Полянська А.С. Дослідження чинників зовнішнього середовища як необхідна умова розвитку підприємств в сучасних умовах / Полянська А.С., Оришин Т.М. // Регіональна економіка, № 2. – Львів, 2010. – С.39-48.

характеризують економічну, технічну та соціальну складову зовнішнього середовища. На основі кореляційно-регресійного аналізу визначено найбільш вагомі чинники виділених складових зовнішнього середовища, зокрема: найбільш значимими чинниками економічної складової є кредиторська заборгованість ($r=0,84$), індекс споживчих цін ($r=0,85$); вплив технічного середовища визначають показники частки інноваційно активних підприємств ($r=0,57$), введення в дію нових основних засобів ($r=0,67$); соціальна складова характеризується найбільшим впливом показника середньомісячної заробітної плати ($r=0,67$).

На основі проведених розрахунків з використанням електронних таблиць EXCEL побудовано моделі залежності, які дозволяють з'ясувати ступінь впливу кожного екзогенного фактору на результуючий показник (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Перевірки достовірності представлених моделей

Рівняння моделі	Коефіцієнт детермінації	Коефіцієнт кореляції	Розрахункове значення критерію Фішера	Табличне значення критерію Фішера
$Y_{ек} = 2,52X_3 + 22,06X_6 - 22,98$	0,8745	0,76	9,755	4,74
$Y_{тех} = -11,28X_7 + 13,77X_{10} - 4,53$	0,86	0,74	8,407	4,74
$Y_{соц} = 2,54X_{13} - 1,25$	0,659	0,434	5,37	5,59

Як видно із таблиці 2.4, моделі, які описують вплив чинників економічної та технічної складових є адекватними і можуть використовуватись для прогнозування впливу зовнішнього середовища на фінансові результати промислових підприємств. Для визначення впливу чинників зовнішнього середовища на фінансові результати діяльності промислових підприємств доцільно здійснити прогноз значень показників, що мають найбільший вплив на результуючий показник. У таблиці 2.5 на основі використання побудованих моделей розраховано прогнозовані значення досліджуваних результуючих показників діяльності на основі врахування оптимістичного і

песимістичного прогнозів з ймовірністю 95 %.

Таблиця 2.5

Прогнозовані значення фінансових результатів діяльності

Рівняння моделі	2008	2011	2011	
			оптимістичний прогноз	песимістичний прогноз
$Y_{opt} = 2.52.V_1 + 22.06.V_2 - 22.98$	-1043.4	-2606.74	-2129.14	-3082.12
$Y_{pes} = -11.28.V_1 + 13.77.V_2 - 4.53$	-1006.94	-2071.11	-1562.48	-2577.37

Таким чином, дані таблиці 2.5 дозволяють зробити наступні висновки:

- вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність промислових підприємств на найближчу перспективу матиме негативний вплив за умови збереження існуючих тенденцій розвитку. Покращення ситуації вимагає відповідних заходів на усіх рівнях управління діяльністю промислових підприємств, зокрема, державному, регіональному, локальному;

- економічна складова характеризується зростанням кредиторської заборгованості, що негативно позначається на фінансових результатах діяльності і є індикатором негативних тенденцій у діяльності суб'єктів господарювання, зокрема у сфері платежів і взаєморозрахунків. Так, на рівні регіону у 2008 році кредиторська заборгованість зросла у порівнянні із 2007 роком на 95 відсотків, в той час як збитковість - більше як у 23 рази;

- технічна складова також має вагомий вплив на результуючий показник діяльності підприємств, зокрема, негативним чинником є високий ступінь зносу основних фондів. Покращенню ситуації у даному напрямі сприяє інноваційна діяльність, зокрема, зростання частки інноваційно активних підприємств. На виконання зазначених у Стратегії положень у розвиток економіки за січень – червень 2009р. вкладено 322,7 млн.грн. капітальних інвестицій, з них 83,2% склали інвестиції в основний капітал. На проведення інноваційних заходів у 2008р. було витрачено 103,1 млн.грн., з яких майже 40% склали витрати підприємств машинобудування та 38,7% – з виробництва харчових продуктів та напоїв. Більшість підприємств (55,6%) виконували

інноваційні роботи за рахунок власних коштів, частка яких в загальному обсязі фінансування склала 61,9%. Кредитами забезпечено 17,1% обсягу інноваційних витрат, коштами державного та місцевих бюджетів – 3,8% та 1,3% відповідно. Протягом 2008 року у промисловості освоєно виробництво 33 найменувань інноваційних видів продукції, у тому числі 6 видів машин, апаратів, приладів, впроваджено 15 нових технологічних процесів, 73,3% з яких ресурсозберігаючі;

- соціальна складова зовнішнього оточення також має вплив на результуючий показник діяльності, зокрема, зменшення реальної середньомісячної заробітної плати за період 2005-2008 років зумовлює зростання плинності кадрів і зменшення кількості найманих працівників. Згідно статистичних даних, реальна заробітна плата зменшувалась у 2006 році порівняно із 2005 на 2 %, у 2007 році порівняно із 2006 – на 5,8 %, у 2008 році порівняно із 2007 – на 6,2 %.

Разом з тим, загрозами погіршення стану промислових підприємств є загальна економічна криза, слабкість позицій місцевого самоврядування, обмеженість територіального розвитку, нестабільність політичної та економічної ситуації в країні. Зокрема, у контексті щорічного оцінювання конкурентоспроможності світових економік Всесвітній економічний форум оприлюднив дослідження конкурентоспроможності України та її 12 регіонів, а саме: Київської, Донецької, Дніпропетровської, Полтавської, Вінницької, Херсонської, Хмельницької, Черкаської, Львівської областей, Закарпаття і АР Крим. Найбільш впливовими негативними чинниками, що перешкоджають підприємницькій діяльності визначено політичну і урядову нестабільність, податкове регулювання, корупцію, доступ до фінансування¹⁷⁶.

За таких умов сучасна політика розвитку підприємства - це сукупність цілеспрямованих організаційних, економічних та фінансових заходів щодо реалізації можливостей розвитку підприємства, які враховують вплив зовнішнього середовища. Тут доцільно виділити такі положення:

¹⁷⁶ The Ukrainian competitiveness Report 2008. 2008 World Economic Report. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.weforum.

- в умовах обмеження кредитних ресурсів для цілей розвитку підприємств доцільно використовувати сучасні форми міжнародного кооперування, створення спільних підприємств, використання продуктів інтелектуальної праці (патенти, ліцензії, "ноу-хау", інжиніринг);

- в умовах обмежених зовнішніх фінансових ресурсів збільшення можливостей самофінансування розвитку за рахунок внутрішніх джерел можливе шляхом інтенсивного використання задіяних ресурсів на засадах інноваційного розвитку. В останні роки суттєвих змін зазнала структура фінансування інноваційної діяльності. Якщо на початку двохтисячних років єдиним джерелом фінансування цієї діяльності були власні кошти підприємств, то у 2008 році – кредити (78,3%). Проте, оновлення виробництва за рахунок кредитування здійснювали лише 8,7% кількості інноваційно активних підприємств. Разом з тим, більшість підприємств – 60% загальної кількості, впроваджували нововведення за рахунок власних коштів. У 2008р. власними коштами профінансовано 16,9% загального обсягу інноваційних робіт (у 2007р. – 21,6%, 2006р. – 45,2%, 2005р. – 84,6%)¹⁷⁷;

- можливість акумулювати внутрішні фінансові ресурси та залучати зовнішні інвестиції для реалізації програм інноваційного розвитку забезпечується шляхом впровадженням чи вдосконаленням на підприємствах політики управління дебіторською і кредиторською заборгованістю із залучення маркетингових інструментів з метою створення попиту на внутрішніх та зовнішніх ринках реалізації продукції та послуг, а також посилення дисципліни виконання взаємних зобов'язань у постачаннях;

- кризовий стан, у якому опинилась значна частина промислових підприємств не тільки Івано-Франківської області, але і країни в цілому, на думку фахівців, зумовлена незадовільним менеджментом, відсутністю достатніх знань і навиків, які необхідні для уникнення та оперативного подолання кризових явищ. Вітчизняні вчені схильні до думки, що "кризові явища... в абсолютній більшості спричинені

¹⁷⁷ Короткі підсумки економічного і соціального розвитку регіону за січень – червень 2009 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.if.gov.ua/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=712>



...невмінням, а інколи і небажанням використовувати інтегральний інтелект персоналу організацій чи підприємств для забезпечення успішного функціонування в умовах конкурентного оточення"¹⁷⁸;

- визначені чинники, що впливають на якісну складову розвитку промислових підприємств регіону вимагають уточнення, а саме: необхідно зазначити, що однаковий вплив зовнішніх факторів по різному відбивається на стані кожного підприємства, тому виникає необхідність аналізу зовнішніх чинників, що впливають на стійкість функціонування розвитку конкретного підприємства.

Сучасні реалії розвитку вимагають використання регулюючих заходів, здатних створити сприятливі передумови та забезпечити стійкий економічний розвиток підприємств на основі збалансування загальнодержавних і регіональних інтересів, спільного розв'язання ситуацій кризового стану промислових підприємств та прийняття рішень у процесі планування їх майбутнього розвитку. В таких умовах першочергового значення набувають завдання:

- максимально ефективного використання природно-кліматичних ресурсів регіону як необхідної передумови виробництва високоякісної і рентабельної продукції та надання послуг відповідно до світових стандартів;

- виділення стратегічно важливих і пріоритетних суб'єктів господарювання, які б забезпечили реалізацію концепцій стратегічного розвитку не тільки регіону та сприяли підвищенню рівня його конкурентоспроможності, але і країни в цілому;

- підвищення інноваційно-інвестиційної активності як необхідної умови формування економічного потенціалу розвитку підприємств;

- створення передумов активізації підприємницької діяльності, яка б вирішувала проблему виробництва конкурентоспроможної продукції, підвищення рівня зайнятості населення, збільшення фінансування бюджету;

¹⁷⁸ Петренко В.П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах: Наукова монографія // Петренко В.П. - Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. - С.244

- здійснення змін у сфері фінансово-кредитної діяльності, які б сприяли вирішенню проблеми забезпечення розвитку промислових підприємств інвестиційними ресурсами.

Подолання кризових явищ на підприємствах вимагає застосування регулюючих механізмів як на загальнодержавному рівні, так і на рівні галузевого і регіонального розвитку. "В цих умовах для України актуалізується проблема невідкладного переосмислення стратегії зовнішнього та внутрішнього економічного курсу, оскільки світ, що змінився, вже ніколи не повернеться до попереднього стану"¹⁷⁹. У даному контексті зміни повинні торкнутись структурного реформування економіки з прискореним розвитком галузей, які забезпечать потреби споживчого попиту внутрішнього ринку. У фінансовому секторі України необхідно вдосконалювати політику щодо процедури банкрутства несефективних господарських одиниць. Нових підходів вимагає зовнішньоекономічна політика та концепція розвитку міжнародного транзитного співробітництва, система економічного та нормативного забезпечення національного бізнесу, а також підвищення якості державного регулювання та посилення відповідальності за прийняття управлінських рішень.

2.1.2 Діагностика внутрішнього середовища підприємства на основі дослідження його потенціалу

Стан внутрішнього середовища підприємства є відображенням, з одного боку, - впливу зовнішнього середовища, а з іншого – результату рішень, які приймались у процесі діяльності. "Відповідно на погіршення зовнішньої ситуації має стати якісна переорієнтація на потенціал внутрішнього середовища, який має бути мобілізований на забезпечення стабільності процесу розширеного відтворення суб'єктам економічних відносин"¹⁸⁰. Сьогодні будь-який бізнес цікавить питання: як досягнути стабільного функціонування і забезпечити розвиток у перспективі. Відповідь на ці питання вимагає з'ясування

¹⁷⁹ Власюк О.С. Світлова фінансово-економічна криза: виклики національній економіці та стратегія подолання // Стратегічна панорама, № 1, 2009. – С.25. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.liisp.org.ua/paporama/ SP2009-1.pdf>

¹⁸⁰ Там само, С.28.



наступних позицій: по-перше, як оцінюється сучасний стан організації і, по-друге, чи має вона потенціал для розвитку у майбутньому.

Оцінювання результатів діяльності з метою пошуку резервів розвитку може здійснюватись на основі застосування діагностики, яка дозволяє встановити і вивчити ознаки, що характеризують наявність відхилень у діяльності, передбачити можливі відхилення в роботі, а також охоплює розробку методів і заходів виявлення і локалізації недоліків¹⁸¹. Діагностика (від грецького *diagnosis* - розпізнання) – в більшій мірі асоціюється із медичним терміном, однак принципові підходи та методики даного виду діяльності можуть мати позитивний результат у економічній діяльності. Процес розпізнання результатів діяльності суб'єктів господарювання дістав назву економічної діагностики, під якою розуміють оцінку економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків ухвалення поточних управлінських рішень¹⁸². У загальному трактуванні діагностика передбачає визначення суті та особливостей проблем на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення¹⁸³. На рівні підприємства під діагностикою також розуміють сукупність досліджень для з'ясування цілей функціонування підприємств, компаній, способів їх досягнення і виявлення недоліків¹⁸⁴.

Таким чином, діагностика є сучасним інструментом аналізу і оцінки діяльності підприємства, який дозволяє передбачити можливі наслідки впливу змін на діяльність підприємства. У цьому контексті в літературі зустрічається визначення діагностики, як процесу вироблення менеджером точки зору, у відповідності з якою необхідно розглядати конкретну сукупність пов'язаних із змінами проблем, завдяки чому цілі змін стануть максимально зрозумілими¹⁸⁵. У даному

¹⁸¹ Полянська А.С. Теоретико-методологічні засади діагностики потенціалу розвитку організації // Науковий журнал Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль. Випуск 17 – Тернопіль, 2007. - С.77-88.

¹⁸² Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник / Немцов В.Д., Довгань Л.Є. – Київ, 2002. – С.8.

¹⁸³ Економічна енциклопедія. У трьох томах. Т.1 / Редкол.:...С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий дім "Академія", 2000. – С.73.

¹⁸⁴ Кезин А.В. Менеджмент: теорія управління організаціями: Учебно-метод. посібник. / Кезин А.В. – М.: Гардарики, 2002. – С.353.

¹⁸⁵ Кезин А.В. Див. зазначену працю, С.242.

випадку діагностика складається із наступних етапів: першого етапу як системного опису, який визначає проблему, з якою зіткнулось підприємство і другого етапу, зміст якого полягає у визначенні цілей як окремих характеристик, на досягнення яких скерована діяльність підприємства, підбору критерії їх досягнення та виділення обмежень, що заважають досягненню цілей. Отже, актуальність вивчення процесу проведення діагностики зумовлено тим, що вітчизняні підприємства потребують визначення чітких причин їх незадовільно діяльності, можливих загроз та проведення оцінки загального потенціалу, а саме зміст процесу діагностики дозволяє зробити це найкраще.

Діагностика здійснюється на основі застосування сукупності методів збору, обробки, аналізу, оцінювання та узагальнення інформації, яка стосується різних аспектів діяльності підприємства. Збір інформації є важливим етапом проведення діагностики, оскільки потребує релевантної інформації, тобто відповідаючої таким критеріям віднесення до певної проблеми, що діагностується як достовірність, надійність, зрозумілість. Обробка інформації передбачає її конкретизацію на основі виділення ключових параметрів та характеристик, які в подальшому використовують для проведення діагностування. Аналіз інформації є важливим етапом діагностики, оскільки на основі наявних методів дозволяє вивчати економічні закономірності з відповідних фактів економічної діяльності, здійснювати декомпозицію ключових проблем на окремі частини і їх комплексне дослідження та синтез розділених частин досліджуваної проблеми в єдине ціле. Аналіз у процесі діагностики дозволяє виявити чинники (рушійні сили розвитку процесів і явищ), причини (умови здійснення окремих явищ, які розкривають зміни, деталізують вплив чинників) і резерви (невикористані можливості поліпшення діяльності підприємства). Оцінювання передбачає узагальнення результатів проведення попередніх етапів діагностики на основі отримання кількісного та якісного опису стану досліджуваної проблеми. Отже, діагностика – аналітична діяльність, яка охоплює дослідний, пошуковий та пізнавальний процеси для виявлення чи зменшення впливу небажаних відхилень у різних сферах діяльності підприємства



(рис.2.4).

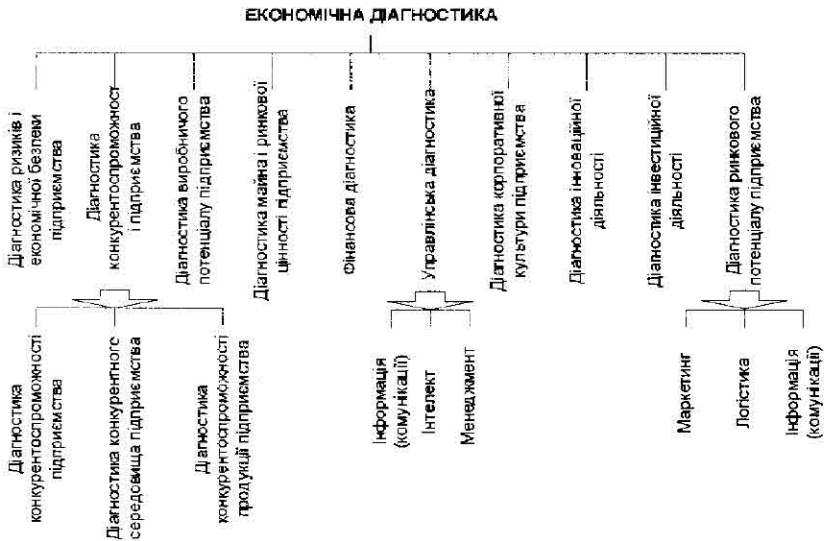


Рис. 2.4 Види економічної діагностики для дослідження внутрішнього потенціалу діяльності підприємства

Охоплюючи усі аспекти діяльності підприємства діагностика може застосовуватись з метою:

- поточного моніторингу діяльності для з'ясування реального стану підприємства чи окремих напрямів його роботи;
- виявлення причин відхилень у діяльності;
- з'ясування факторів, які забезпечують конкурентну перевагу;
- виявлення резервів поліпшення діяльності;
- визначення конкурентних сил підприємства та продукції;
- обґрунтування базових стратегій розвитку та умов для їх реалізації на основі виділення слабких і сильних сторін, можливостей та загроз.

Слід зазначити, для того, щоб діагностика була дієвим інструментом дослідження стану підприємства та дозволила знайти шляхи його поліпшення, необхідно дотримуватись наступних

принципів її проведення¹⁸⁶;

- змістовності діагностики, тобто дослідження тих аспектів діяльності, що, з одного боку, аналізують її результати; з іншого боку – аналізують бізнес процеси;

- комплексності показників (для виявлення причин необхідно дослідити показники різних сфер діяльності);

- розумної достатності використання показників (існує широкий спектр показників, які оцінюють окремі аспекти діяльності підприємства, однак необхідно виділити саме ті, які дозволяють знайти вирішення конкретної проблеми);

- порівнювання. Існує два види показників для співставлення: показники даного підприємства за попередні періоди; аналогічні показники інших підприємств, що належать до тієї ж галузі. Даний принцип забезпечує досягнення цілей діагностики у вигляді наступних висновків: як змінився стан підприємства у порівнянні з попереднім періодом; на скільки ефективно працює підприємство порівняно із конкурентами;

- врахування часового аспекту діагностики. Найбільш вдалим з практичної точки зору є регламент діагностики, при якому один раз у рік (у період приготування річного звіту), здійснюється фундаментальна діагностика на базі результатів роботи у поточному році. Проведення моніторингу передбачає щомісячне здійснення оцінки показників по результатах поточного місяця, які характеризують оперативні результати діяльності;

- закінченості. Як завершення процесу діагностики має бути представлений звіт, де б містилися висновки, заради яких здійснювався увесь процес діагностування. Висновки повинні бути скеровані на пошук шляхів поліпшення діяльності підприємства.

Основне завдання діагностики – вказати слабкі місця бізнесу, визначити, де є значні відхилення. Для цього використовують наступний інструментарій діагностики: методи збору необхідних даних про різні аспекти діяльності; вибір необхідних показників;

¹⁸⁶ Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / Савчук В.П. – Е.: Издательский дом "Максимум", 2005. – С.20.

методи аналізу і оцінки показників; узагальнення результатів діагностики та пошук резервів поліпшення діяльності.

Інструментарій діагностування визначається конкретною сферою діяльності і характеризується складністю збору, аналізу та оцінювання інформації, а також впливом на загальний результат діяльності організації і формується на наступних етапах процесу діагностики:

- виявлення цілей та завдань діагностики;
- визначення складових потенціалу, що найбільше впливають на забезпечення цілей функціонування організації;
- збір інформації, яка описує тенденції та характеризує рівень використання потенціалу організації;
- побудова моделі діагностики, яка б описувала результати діяльності окремих напрямів діяльності підприємства, їх взаємозв'язок та поведінку на шляху до досягнення цілей діагностики.

Таким чином, діагностика - складний, послідовний, кілька етапний процес, що вимагає, у першу чергу, врахування вище викладених вимог та має за мету з'ясування основних тенденцій діяльності підприємства на певному етапі діяльності.

Слід зазначити, що цілі, які ставить перед собою підприємства відрізняється у часовому горизонті. Зазвичай, підприємство в короткостроковому періоді ставить за мету забезпечення стабільного функціонування. Перспективи розвитку підприємства потребують визначення його внутрішніх можливостей на основі оцінки власних джерел забезпечення функціонування та розвитку. Якщо результати діагностики вказують на позитивні результати діяльності, то можна робити висновки про наявний потенціал для розвитку.

На основі розглянутої нижче методики виділено основні напрями експрес-діагностики, яка здійснюється з метою оцінки поточного стану підприємства та виявлення його потенціалу для майбутнього розвитку.

Результати діяльності підприємства трансформуються у кількісні і якісні показники. До якісних можна віднести якість продукції, імідж, ефективність, продуктивність, рівень конкурентоспроможності. Кількісні показники, як правило, характеризують результати роботи за обсягом продаж, вартістю доходів

від діяльності, обсягом залучених ресурсів. Методика експрес-діагностики дозволяє оперативно оцінити рівень даних параметрів, узагальнений у фінансових показниках. Інструментарій експрес-діагностики є досить різноманітним, оскільки аналіз і оцінка охоплює різні аспекти діяльності підприємства, а саме, фінансовий стан, оцінку ліквідності і платоспроможності, фінансової стійкості і стабільності. Разом з тим, методи експрес-діагностики дозволяють проводити моніторинг результатів діяльності підприємства і його потенційних можливостей. Розглянемо, на нашу думку, найбільш вагомні показники, що дозволяють здійснити оперативну діагностику діяльності підприємства.

Функціонування підприємства можливе за умови наявності певних ознак, а саме засобів і предметів праці та капіталу, що узагальнюються у активах підприємства. Від того, наскільки ефективно підприємство використовує ці активи залежать результати діяльності, виражені у прибутку. Наявні активи складають потенціал розвитку підприємства, який в значній мірі залежить від тієї частки, яку підприємство створює за рахунок власного капіталу. Важливим фінансовим показником, який дозволяє оцінити прибутковість власного капіталу і який сьогодні широко використовується для оцінки фінансового потенціалу підприємства¹⁸⁷ є рентабельність власного капіталу, який позначається аббревіатурою ROE (формула 2.5). Високе значення рентабельності власного капіталу відповідає потенційним можливостям зростання підприємства.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Власний капітал}} \quad (2.5)$$

де EAT - чистий прибуток (прибуток після виплати податку); власний капітал, як середнє значення власного капіталу на початок і кінець року.

Даний показник показує, яким чином операційна ефективність трансформується у вигоди для підприємства.

Показником, який дозволяє оцінити, чи має підприємство можливості для забезпечення високої рентабельності власного

¹⁸⁷ Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник / Савицька Г.В., 3-тє вид., випр. і доп. - К.: Знання, 2007. - 668 с.

капіталу є рентабельність активів (ROA), що визначається за формулою 2.6:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Сукупні активи}} \quad (2.6)$$

де EBIT – прибуток до виплати відсотків і податків; сукупні активи, розраховані як середнє значення активів на початок і кінець року.

Високе значення рентабельності власного капіталу та активів говорить про те, що поточна діяльність підприємства на основі використання наявних активів дозволяє забезпечити ефективне використання власних джерел фінансування підприємства та є позитивним індикатором інвестиційної привабливості.

Однак, не завжди власного капіталу вистачає для формування потенціалу розвитку. Як правило, розвиток підприємства супроводжується необхідністю інвестування коштів для підтримання діяльності у нестабільних умовах із залученням додаткових ресурсів. У процесі діяльності підприємство окрім власного капіталу використовує зовнішні джерела фінансування і тоді виникає необхідність в оцінці рентабельності використовуваного капіталу, під яким розуміють вказану в балансі суму власного капіталу і довгострокових зобов'язань. Оцінити рентабельність використовуваного капіталу можна за формулою 2.7:

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{Чисті активи}} \quad (2.7)$$

де ROCE – рентабельність чистих активів (рентабельність використовуваного капіталу); чисті активи визначаються як різниця між сукупними активами і поточними зобов'язаннями або сума власного капіталу та довгострокових зобов'язань.

Важливим показником, який дозволяє оцінити капітал підприємства є показник ціни капіталу (WACC), яка розраховується за формулою 2.8¹⁸⁸:

¹⁸⁸ Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / Савчук В.П. – Е.: Издательский дом "Максимум", 2005. – С.121.

$$WACC = w_1 \times c_1 + w_2 \times c_2 + \dots + w_n \times c_n \quad (2.8)$$

де w_1 – частка складової капіталу; c – ціна складової потенціалу

Співставлення рентабельності капіталу із його ціною дозволяє зробити висновок про те, чи управління капіталом на підприємстві є ефективним. Зміст даного співставлення можна зобразити за допомогою формули 2.9:

$$ROCE - WACC \rightarrow \max \quad (2.9)$$

Узагальнюючим показником, який може виступати у ролі індикатора результативності діяльності є показник економічної доданої вартості (EVA), який розраховують за формулою 2.10:

$$EVA = (ROCE - WACC) \times \text{Капітал} \quad (2.10)$$

Для показника доданої економічної вартості капіталу як інтегрального показника результативності діяльності підприємства і індикатора зростання капіталу критерієм є темпи його зростання. Узагальнено модель діагностики потенціалу розвитку підприємства на основі експрес-діагностики можна зобразити за допомогою рисунка 2.5:

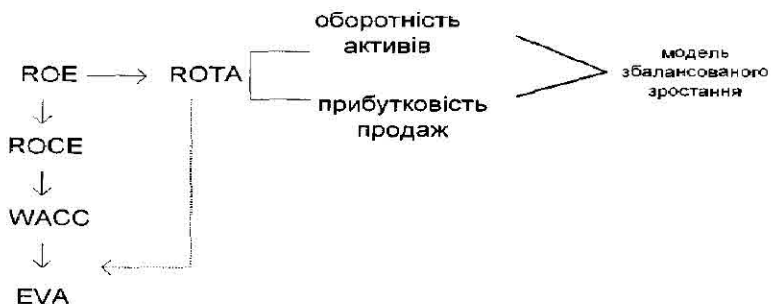


Рис. 2.5 Послідовність та взаємозв'язок основних етапів експрес діагностики підприємства

Інструментарій діагностики дозволяє поряд із оцінкою реального стану підприємства спланувати темпи зростання обсягів продажу, які забезпечать збалансоване зростання. У літературі зустрічається опис

моделі збалансованого росту¹⁸⁹, економічний зміст якої полягає у тому, що зростання підприємства вимагає додаткових фінансових ресурсів, які, у першу чергу, повинні забезпечуватись власними фінансовими ресурсами, а додаткове зростання вимагає залучення додаткового капіталу. Модель збалансованого зростання для підприємства, що володіє значними поточними активами і значними боргами (посередницькі структури, торговельні підприємства) представлено у формулі 2.11:

$$\frac{R}{G \times T} = E \rightarrow 1 \quad (2.11)$$

де R – нерозподілений прибуток/доходи від продаж; G – темп приросту обсягу продаж; T – поточні активи/доходи від продаж.

Зміст даної формули полягає у тому, що для збалансованого зростання для вказаних типів підприємств необхідно визначити такі значення вказаних показників, які б в результаті розрахунку за формулою 2.11 наближали результат (E) до одиниці.

Однак більшість підприємств має стабільну структуру активів і нормальну частку боргів, тому для них застосовують загальну модель збалансованого зростання, представлену за допомогою формули 2.12:

$$G = \frac{R}{T} = \frac{\text{Накопичений нерозподілений прибуток}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.12)$$

де власний капітал використовується на початок звітного періоду.

Дана формула дозволяє скорегувати обсяги зростання діяльності підприємства таким чином, щоб необхідні для цього додаткові ресурси не перевищували визначеної частки нерозподіленого прибутку у вигляді частки власного капіталу, а додатковий обсяг виробництва обґрунтовувався додатковими фінансовими ресурсами.

Таким чином, розглянутий вище інструментарій експрес-діагностики дозволяє з'ясувати чи достатньо використовує підприємство свій потенціал у процесі поточної діяльності і чи відповідають досягнуті показники поставленим цілям.

¹⁸⁹ Ключевые показатели менеджмента / Уолш Кярран; пер. с англ. О.О. Чумаченко. – К.: Companion Group, 2006. – С. 200.

Заключним етапом проведення діагностики є виявлення резервів, під якими розуміють можливі шляхи поліпшення діяльності, що визначають ефективність функціонування підприємства. Виділяють організаційні, потенційні і перспективні резерви поліпшення діяльності підприємства¹⁹⁰.

Організаційні резерви визначають на основі відхилень від нормального перебігу діяльності з врахуванням екстенсивних чи інтенсивних факторів розвитку. Якщо екстенсивні фактори досягають збільшення обсягів виробництва внаслідок, насамперед, кількісного зростання ресурсів за незмінного якісного рівня технічної основи виробництва і інших факторів, то інтенсивні фактори орієнтують на раціональне використання всіх ресурсів і базуються на застосуванні найефективніших засобів і предметів праці, кваліфікованої робочої сили, передових форм і методів організації праці, зростаючої інформованості про найновіші досягнення науково-технічного прогресу.

Потенційні резерви визначаються бажаними показниками діяльності підприємства, що формуються на основі співставлення існуючого потенціалу підприємства та можливостей його повнішого використання.

Перспективні резерви визначають на основі діагностики можливостей досягнення бажаного якісного рівня діяльності, що забезпечить підприємству розвиток у майбутніх періодах. Визначити резерви (P_n) з врахуванням потенційних можливостей можна за наступною формулою:

$$P_n = \frac{P_p}{\Phi_p} \rightarrow \max \quad (2.13)$$

де P_p – бажаний рівень діяльності; Φ_p – фактичний потенціал діяльності.

Якщо для визначення операційних резервів зростання доцільним є використання методів експрес-діагностики, то для визначення потенційних та перспективних резервів певної уваги заслуговують

¹⁹⁰ Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник / Гетьман О.О., Шаповал В.М. – Київ, Центр навчальної літератури, 2007. – С.235.

методи стратегічного аналізу, зокрема, метод стратегічного розриву або GAP-аналіз.

Плани підприємств відносно існуючого бізнесу дозволяють спрогнозувати показники обсягу продаж і доходів, які часто не задовольняють менеджерів. Іноді в процесі стратегічного планування виникає невідповідність між контрольними показниками діяльності підприємства і прогнозованими. У зарубіжній практиці використовують GAP-аналіз – аналіз стратегічного розриву, що дає змогу встановити відхилення між очікуваними і реальними показниками діяльності (рис. 2.6).

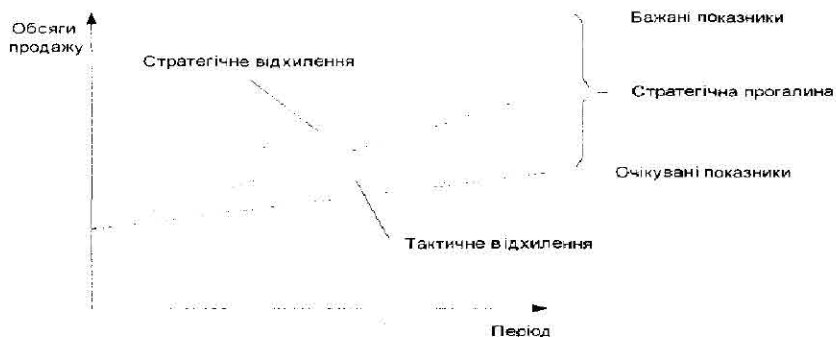

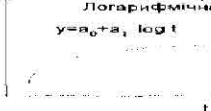

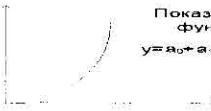



Рис. 2.6 Сутність GAP-аналізу

Даний аналіз дає змогу розрахувати так звану нижню межу „стратегічної прогалини” - обсяги продаж, які можна досягнути на основі трендів, що склались у попередні періоди. Верхня межа „стратегічної прогалини” – це перетворення наявних тенденцій у потрібному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів діяльності підприємства. Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність „того, що можливо” з „тим, чого треба досягнути”.

Прогнозування показників можливе за рахунок використання трендових моделей, представлених у таблиці 2.6.

Характеристика трендових моделей

Тенденції попиту	Модель тренду
Попит в основному задоволений і зростає рівномірно	 <p>Пряма $y = a_0 + a_1 t$</p>
Попит задовольняється та зростає, але темпи зростання зменшуються	 <p>Логарифмічна функція $y = a_0 + a_1 \log t$</p>
Попит задовольняється та зменшується	 <p>Гіперболічна функція $y = a_0 + a_1 / t$</p>
Попит не задовольняється, зростає прискорено, темпи зростання стабільні	 <p>Показникова функція $y = a_0 + a_1 t^k$</p>
Попит не задовольняється значною мірою, зростає за збільшення темпів зростання	 <p>Парабола 2-го порядку $y = a_0 + a_1 t + a_2 t^2$</p>

Взагалі, під „стратегічною прогалиною” розуміють поле управлінських рішень, які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб досягнути верхньої межі розвитку.

Поле рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових видів продукції, робіт, послуг, цінової політики, політики розподілу і комунікацій. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування рішень, які допомагають заповнити „стратегічну прогалину”, насамперед, за рахунок розробки нових стратегій розвитку та тактики їх реалізації.

Таким чином, діагностика внутрішнього потенціалу підприємства є складним процесом, що вимагає ефективного використання залучених ресурсів: кваліфікованих кадрів, інформаційного забезпечення, фінансових засобів; потребує дотримання визначених принципів та інструментарію, що в підсумку дозволяє досягати найбільшого ефекту від її застосування.

Як сучасний підхід до оцінювання досягнутих результатів діагностика є об'єктивною необхідністю діяльності підприємства, визнання і використання якої потребує вирішення наступних питань:

- усвідомлення керівниками необхідності постійного моніторингу і діагностики різних аспектів діяльності підприємства;
- виділення у структурі підприємств спеціальних підрозділів, які б займались діагностикою результатів діяльності та поточним моніторингом;
- залучення, навчання, підготовка і мотивація фахівців, які займаються питаннями діагностики на підприємстві;
- використання аутсорсінгу із залученням спеціалізованих структур чи окремих фахівців експертів, які б могли здійснити процес діагностики на більш вищому, ніж може підприємство рівні¹⁹¹;
- впровадження і використання сучасних автоматизованих інформаційних систем збору та опрацювання інформації, що стосується діяльності підприємства.

2.1.3 Моніторинг і оцінка бізнесу як необхідна умова забезпечення життєздатності підприємств

Управлінська діяльність пов'язана із пошуком і використанням бізнес-ідей (напрямів розвитку), що виявляють нові можливості щодо використання існуючого потенціалу або вишукують нові напрями розширення діяльності і спрямовані на підтримання життєдіяльності у поточному і довгостроковому періодах. Разом з тим, на шляху до досягнення запланованих цілей можуть виникати різні ситуації, що ускладнюють процес досягнення цілей. Тому важливим є проведення моніторингу як інструменту огляду поточної ситуації та її аналізу¹⁹².

Моніторинг діяльності підприємства скерований на вирішення наступних завдань:

¹⁹¹ Дж. Брайан Хейвуд. Аутсорсінг: в пошуках конкурентних переваг / Дж. Брайан Хейвуд; пер. с англ. – М.: Издательский дом Вильямс, 2002. – 174 с.

¹⁹² Полянська А.С. Фінансове обґрунтування бізнес-ідей в процесі управління діяльністю організації / А.С.Полянська, І.М.Станьковська // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Науковий збірник Прикарпатського національного університету В. Стефаника. Випуск 3, Том 1. - Івано-Франківськ, 2007. - С. 315-321.

- виділення конкретних цілей у короткостроковому періоді з обов'язковим приведенням наявних ресурсів підприємства до можливостей виконання поставлених завдань розвитку та з'ясуванням шляхів їх досягнення відповідно до перспективних напрямів діяльності;

- побудова та вдосконалення організаційних структур, що дозволяють забезпечити відповідність між визначеними цілями та організаційною побудовою організації, а також кадрове забезпечення управлінської діяльності, оскільки тільки професійний та кваліфікований менеджер може приймати рішення щодо обґрунтування та втілення бізнес-ідеї у життя;

- створення і застосування сучасних систем контролінгу виконання поставлених завдань та застосування відповідних коригуючих механізмів у довго і короткостроковому періодах¹⁹³.

Взагалі, під моніторингом слід розглядати систему спостереження за процесом діяльності підприємством. З позицій часового критерію діагностика узагальнює результати діяльності протягом певного періоду часу, а моніторинг дозволяє прослідкувати динаміку поточного стану, відчужити зміни, передбачити майбутній стан. Тільки на основі отриманої релевантної інформації можливий пошук бізнес-ідей, які дозволять пристосуватись до змін, утримати свої позиції чи навіть поліпшити їх за умови вибору необхідного напрямку розвитку. Аналіз стану, у якому перебуває суб'єкт господарювання та чинників, що впливають на поточну ситуацію дозволить узагальнити вектор подальшого розвитку, на який повинна орієнтуватись бізнес-ідея, а саме вказати на такі можливості: розширення бізнесу; стимулювання бізнесу; утримання бізнесу; вихід із бізнесу або його кардинальну реорганізацію.

Найбільш повне узагальнення про стан підприємства і характеристику бізнес-ідеї у визначеному періоді дає концепція життєвого циклу організації (ЖЦО). Взагалі, розвиток організації відображається в його "життєвому циклі", оскільки стадії розвитку організації - це періоди її життя, що характеризуються відповідним її

¹⁹³ Полянська А.С. Методичні засади впровадження контролінгу у вітчизняну практику // Вісник Львівського національного університету ім.І. Франка, № 36. – Львів, 2006. – С.213-219.



станом, можливостями відповідно до умов середовища її функціонування. На думку Н.Степаненко: “Еволюція внутрішнього середовища підприємства звичайно розглядається як його життєвий цикл, що включає послідовність певних етапів розвитку від виникнення до ліквідації. Головною причиною зміни етапів цього циклу є зміна масштабів діяльності підприємства, яка призводить до зростання невизначеності умов роботи, накопичення внутрішньо організаційних проблем, до появи структурних конфліктів”. Це підводить до висновку, що зміну етапів життєвого циклу підприємства доцільно розглядати у тісному зв’язку з еволюцією організаційного розвитку¹⁹⁴.

Періоди, в яких організація принципово змінює орієнтири діяльності пов’язують із циклами чи фазами її розвитку. Окремі автори розрізняють певні етапи, фази, цикли у життєдіяльності організації. Так, О.Кузьмін та О.Мельник вважають, що розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, які визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності¹⁹⁵.

Л.Лігоненко зазначає, що набув поширення та визнання запозичений з теорії менеджменту термін “життєвий цикл підприємства”, під яким розуміють сукупність стадій, які проходить підприємство у перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування¹⁹⁶. У дослідженнях Л.Грінера використовується поняття “життєвий цикл організації”, що розглядається як сукупність п’яти фаз розвитку (еволюції), які закінчуються революційною кризою¹⁹⁷. Заслуговує на увагу думка Т.Базарова, який висловлюється таким чином:

¹⁹⁴ Степаненко Н.О. Внутрішньофірмове планування діяльності промислових підприємств: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02 / Харківський державний економічний університет. - Х., 2000. - С.5.

¹⁹⁵ Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. - К.: “Академвидав”, 2003. - С.36.

¹⁹⁶ Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Лігоненко Л.О. - К.: КНЕУ, 2001. - С.10.

¹⁹⁷ Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Сазерленд Джонатан, Кануэлл Дайан; пер. с англ. Под ред. Е.Е.Козлова. - Днепропетровск: Балас Бизнес Букс, 2005. - С.80. Greener L. "Evolution and Revolution as Organizations Grow". Harvard Business Review, July-August, 1972.

“Управління функціонування організації по шкалі часу може бути представлено у термінах життєвого циклу, що означає як процесуальність розвитку, так і його стадійність”¹⁹⁸.

Отже, життєвий цикл організації є визначальним моментом управління її розвитком, оскільки, з одного боку, ідентифікує поточний стан і характеризує його з позицій майбутніх перспектив, а з іншого – на основі існуючого досвіду дозволяє формувати і приймати рішення, що відповідає ситуації на певному етапі її перебування. У таблиці 2.7 узагальнено основні підходи до формування бізнес-ідеї та методики її моніторингу відповідно до етапів життєвого циклу підприємства.

Таблиця 2.7

Моніторинг бізнес-ідеї на етапах ЖЦП

Стадія ЖЦО	Грошовий потік	Бізнес-ідея (напрями розвитку)	Моніторинг бізнес-ідеї
Народження	Негативний (позиція)	Вживання	Аналіз безбитковості і цільове планування прибутку (CVP-аналіз), інвестиційний аналіз
Дитинство	Позитивний (негативний)	Завоювання частки ринку, зростання ділової активності	Аналіз прибутковості
Юність	Позитивний (негативний)	Завоювання частки ринку, диференціація товару, підтвердження життєвості	Аналіз операційного ризику і операційного важеля
Зрілість	Позитивний	Утримання конкурентного становища, ліджук і завоювання нової частки ринку, диверсифікація діяльності, продовження життєздатності	Аналіз фінансового стану, аналіз центрів затрат
Старіння	Позитивний (негативний)	Поліпшення конкурентного становища, поліпшення якості товару, вихід із ринку, відмова від виробництва	Аналіз витрат, аналіз цін, фінансова санация, оцінка ринкової вартості
Відродження	Позитивний (негативний)	Об'єднання, подлинання, злиття, реорганізація	Аналіз прибутковості, Інвестиційний аналіз

Таким чином, кожен етап розвитку підприємства характеризується сукупністю певних питань, на вирішення яких орієнтується бізнес-ідея. На етапі народження підприємства бізнес-ідея характеризує доцільність залучення коштів для її реалізації, що

¹⁹⁸ Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учеб. пособие / Базаров Т.Ю. - М.: Мастерство, 2002. – С. 125.



забезпечить додаткове отримання прибутку за рахунок повнішого задоволення потреб споживачів з врахуванням привабливості ринку.

Проведення моніторингу стану підприємства на даному етапі життєвого циклу вимагає попереднього проведення аналізу прибутковості діяльності, зокрема, на основі CVP - аналізу та застосування методик інвестиційного аналізу для обґрунтування доцільності вкладання грошей у реалізацію бізнес-ідеї. Аналіз беззбитковості чи як часто його називають аналіз "витрати-обсяги продаж-прибуток", Cost-Volume-Profit (CVP – аналіз) дозволяє визначити, чи буде прибутковою діяльність, що відповідає певній бізнес-ідеї. У рамках CVP – аналізу використовують формат звітності про прибуток, у якому з'являється новий елемент - вкладений дохід (Contribution Margin), який у літературі зустрічається як наступні переклади даного терміну: "маржа покриття", "маржинальний прибуток", "сума покриття"¹⁹⁹.

Технологія CVP-аналізу передбачає спільний розгляд витрат (С), обсягів продажів (V) та прибутку (P). Практична цінність CVP-аналізу полягає у тому, що він дозволяє планувати величину прибутку на основі врахування змінних витрат, що змінюються із зміною обсягу діяльності, в той час коли фіксовані (постійні) витрати залишаються незмінними²⁰⁰. Практичне застосування CVP-аналізу передбачає такі припущення: використовується класифікація витрат щодо характеру їх поведінки при зміні обсягу реалізації готової продукції. Витрати поділяються на постійні та змінні; передбачається, що вся вироблена продукція буде продана протягом планового періоду часу; як критерій для аналізу приймається прибуток до сплати податків, тобто операційний прибуток, а не чистий прибуток.

Економічний зміст CVP-аналізу вказує на те, що вкладений дохід повинен покрити всі постійні витрати і забезпечити задане значення прибутку. Рівень, на якому обсяг продаж відповідає сумарним витратам, або вкладений дохід рівний постійним витратам визначає точку беззбитковості. Як тільки досягається точка

¹⁹⁹ Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник / Савицька Г.В.; 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2007 – С.334

²⁰⁰ Будасва О. Обґрунтування доцільності підвищення маркетингових витрат підприємства за критерієм операційного прибутку // Економіка України № 5, 2003. – С. 34-39.

беззбитковості, кожна додаткова одиниця продукції приносить додатковий прибуток. Аналіз беззбитковості передбачає розрахунок наступних показників, що дають найбільш повне фінансове обґрунтування бізнес-ідеї:

- розрахунок точки беззбитковості (Тб), що дає нижню межу кількісного і вартісного результату доцільності впровадження бізнес-ідеї:

$$T_{q,k} = \frac{P}{c - z_{v,k}}, \quad T_{v,k} = \frac{P}{k_{v,k}}, \quad (2.14-2.15)$$

де $T_{q,k}$, $T_{v,k}$ – точка беззбитковості відповідно у кількісному та вартісному вимірі; P – постійні витрати; c – ціна 1-ці товару; $z_{v,k}$ – питомі змінні витрати; $k_{v,k}$ – коефіцієнт маржинального прибутку;

- розрахунок цільового обсягу продаж (Оц), що забезпечує задане значення прибутку внаслідок реалізації бізнес-ідеї:

$$O_{q,k} = \frac{P + Pp_{pr}}{c - z_{v,k}}, \quad O_{v,k} = \frac{P + Pp_{pr}}{k_{v,k}}, \quad (2.16 - 2.17)$$

де $O_{q,k}$, $O_{v,k}$ – цільовий обсяг продаж відповідно у кількісному та вартісному вимірі; P_{pr} – значення цільового прибутку;

- розрахунок величини запасу міцності (безпеки), що визначає діапазон життєздатності бізнес-ідеї, що забезпечує прибуток від її реалізації:

$$z_{m,k} = \frac{O_{q,k} - T_{q,k}}{O_{q,k}}, \quad z_{m,v} = \frac{O_{v,k} - T_{v,k}}{O_{v,k}}, \quad (2.18-2.19)$$

де $z_{m,k}$, $z_{m,v}$ – запас міцності (безпеки), розрахований відповідно у кількісному та вартісному вимірі.

Отже, етап народження підприємства супроводжується попереднім фінансовим обґрунтуванням доцільності реалізації бізнес-ідеї на основі виявлення можливостей забезпечення беззбиткового обсягу діяльності та з'ясування можливості отримання цільового прибутку. Разом з тим, за неможливості самостійного фінансування реалізації бізнес-ідеї доцільним є проведення інвестиційного аналізу, який на основі визначеної системи показників дозволяє оцінити ефективність інвестування бізнес-ідеї.



На етапах дитинства та юності підприємства виникає необхідність аналізу ризику операційної діяльності підприємства, що може виникнути у процесі реалізації бізнес-ідеї. Як правило, під ризиком розуміють можливість настання деякої несприятливої події, що може зумовити втрати (втрати майна, отримання доходів нижче очікуваного рівня). Оцінка операційного ризику підприємства здійснюється на основі врахування наступних факторів:

- невизначеності попиту на продукцію підприємства;
- коливання цін на продукцію підприємства;
- ступеню нестабільності цін на фактори виробництва;
- структури затрат підприємства, виражена за допомогою її операційного важеля.

Індикатором операційного ризику може слугувати показник операційного важеля (Operation Leverage), який дозволяє визначити, на скільки зміниться операційний прибуток при збільшенні виручки від реалізації. Розрахунок даного показника здійснюють за формулою:

$$O_e = \frac{B_x}{O_{op}}, \quad (2.20)$$

де B_x – вкладений дохід; O_{op} – операційний прибуток.

Більше значення операційного важеля свідчить про можливість підприємства отримувати більший прибуток внаслідок збільшення обсягів продаж, однак пов'язане із збільшенням операційного ризику у випадку погіршення ринкової кон'юнктури і індикує про переваги у випадку поліпшення кон'юнктури.

На етапі зрілості може виникнути загроза появи аналогічної бізнес-ідеї у конкурентів, тому виникає необхідність у пошуку потенціалу для підтримання рівня її конкурентоспроможності. Одним із способів ідентифікації стану підприємства та характеристики динаміки діяльності є розрахунок коефіцієнта динаміки розвитку за формулою²⁰¹:

$$\bar{k}_p = n \sqrt[n]{\frac{x_n}{x_1}}, \quad (2.21)$$

²⁰¹ Лук'яненко І. Економетрика: Підручник / Лук'яненко І., Краснікова Л. – К.: Товариство "Знання", КОО, 1998. – С.37.

\bar{k}_p - середній коефіцієнт зростання; x_n, x_1 - кінцевий та початковий рівень ряду показника доходу від діяльності

Визначивши для підприємства результуючим показником дохід від діяльності можна визначити його середній коефіцієнт динаміки розвитку:

$$\bar{k}_p = \sqrt[5]{\frac{122819200}{118079800}} \times 100\% = \sqrt[5]{1,04} \times 100\% = 1,002 \times 100\% = 100,2\%$$

Для даного прикладу середній коефіцієнт динаміки розвитку є досить незначним (на рівні 0,2%), що свідчить про стабільність діяльності і найбільше відповідає етапу зрілості. Стійкі тенденції розвитку в умовах зростаючого конкурентного середовища можуть бути загрозою, оскільки пропозиція конкурентів на більш вигідних для споживачів умовах (ціна, якість, обслуговування) може негативно вплинути на ділову активність підприємства у перспективі.

На практиці використовують широкий спектр показників, що характеризують різноманітні аспекти діяльності підприємства і можуть бути використані як індикатори у процесі моніторингу, зокрема:

- показники структури капіталу: коефіцієнт капіталізації, співвідношення позичкового і власного капіталу, співвідношення заборгованості до активів, співвідношення заборгованості до власного капіталу;

- показники прибутковості (рентабельності): рентабельність оборотних засобів; рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність капіталу;

- показники ліквідності: коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності;

- показники управління активами: оборотність активів; оборотність дебіторської заборгованості; оборотність товарно-матеріальних запасів; оборотність кредиторської заборгованості, середній термін погашення дебіторської і кредиторської заборгованості;

- показники аналізу операційних витрат: коефіцієнт виробничої собівартості реалізованої продукції; коефіцієнт витрат по собівартості; коефіцієнт загальних і адміністративних витрат;

- показники операційного аналізу: коефіцієнт зміни валових продаж; коефіцієнт валового прибутку; коефіцієнт операційного прибутку; коефіцієнт чистого прибутку;

- ринкові показники: прибуток на одну акцію; ріст цін акцій; дивідендний дохід; загальна дохідність звичайних акцій; коефіцієнт виплат; коефіцієнт ціна/прибуток на 1 акцію.

Сьогодні особлива увага приділяється аналізу "центрів затрат" підприємства – окремих видів діяльності (центрів відповідальності), що зайняті у процесі реалізації бізнес-ідеї. Привабливість ідеї центрів затрат полягає у тому, що функціонування підприємств охоплює взаємопов'язані види діяльності, які створюють додану вартість для товару, що на виході пропонується споживачам. В умовах загострення конкурентного середовища виникає необхідність у аналізі цих видів діяльності на основі виділення їх у центри затрат, тобто сфери діяльності, що потребують певних фінансових засобів для реалізації бізнес-ідеї. Контроль над затратами окремих центрів відповідальності значно полегшує процес контролю по загальних витратах і пошуку шляхів їх зменшення, що забезпечує підприємству певні конкурентні переваги. Таким чином, на етапі зрілості доцільним є детальний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства з метою виявлення резервів підтримання життєздатності.

На етапі старіння виникає необхідність у проведенні аналізу можливості і доцільності подальшого функціонування бізнес-ідеї. На даному етапі розробляються методи фінансової санації підприємства, здійснюється пошук джерел додаткового фінансування бізнес-ідеї для її реалізації на істотно якіснішому рівні або її ліквідації. Етап відродження є спробою відновити діяльність, змінити її відповідно до умов, що виникли. Кардинальні зміни, які є характерними для даного етапу передбачають злиття, поглинання, об'єднання та навіть часткову ліквідацію бізнесу. Рішення, які приймаються у даній ситуації супроводжуються проведенням оцінки бізнесу, інвестиційним аналізом, аналізом організаційних та структурних змін на підприємстві.

Отже, підсумовуючи викладене вище можна узагальнити, що процес моніторингу бізнес-ідеї орієнтований на пошук можливостей підтримання і продовження життєздатності підприємства, що схематично можна представити за допомогою рисунку 2.7.



Рис. 2.7 Моніторинг бізнес-ідеї. [Джерело: Савчук В.П. Практическая енциклопедия. Финансовый менеджмент. – Е.: Издательский дом "Максимум", 2005. – С.667]

Критерії оцінки ефективності реалізації бізнес-ідеї у процесі управління діяльністю підприємства пропонується вибирати за принципом розумної достатності, тобто ті, які є інформаційною основою для прийняття рішення щодо доцільності певної бізнес-ідеї, а саме:

- показники очікуваного прогнозованого результату – досягнення підприємством мети (обсяги продаж, частка ринку, дохід, попит);
- показники оцінювання фактичного ступеню досягнення мети (прибуток, витрати, оборотність активів, рівень конкурентоспроможності, вартість ресурсів, що складають потенціал організації і забезпечують реалізацію бізнес-ідеї);
- показники порівнювання різних варіантів досягнення цілей, що досягаються на основі реалізації бізнес-ідеї.

Сформована на підприємстві бізнес-ідея, орієнтована на поліпшення управління його діяльністю може переслідувати вирішення цілої низки завдань, що відповідають різним етапам життєвого циклу, а саме: збільшення обсягів продаж, збільшення прибутку, а отже, рентабельності діяльності, поліпшення процесу планування для досягнення визначених цілей, поліпшення структури і якості виробленої продукції, підвищення рівня її конкуренто-спроможності та інші. Можна виділити такі основні рішення на різних етапах ЖЦП: на етапі народження – відбір найбільш прибуткових і перспективних бізнес-ідей; на етапі дитинства і юності - пошук та використання бізнес-ідей, що забезпечують стабільне зростання та усувають фактори, що цьому перешкоджають; на етапі зрілості – вибір бізнес-ідей, що дозволяють продовжити і підтримати життєздатність підприємства; на етапі старіння – вибір бізнес-ідей, що дозволяють реорганізувати, санувати, модернізувати чи ліквідувати нежиттєздатні види діяльності; на етапі відродження – відновити бізнес чи змінити його так, щоб забезпечити життєздатність.

Неспроможність вирішити завдання, які ставить перед собою підприємство на різних етапах життєвого циклу шляхом реалізації бізнес-ідеї зумовлює її перегляд, аналіз, оцінку та обґрунтування щодо доцільності її коригування.

Розглянутий підхід до обґрунтування бізнес-ідеї у процесі управління діяльністю підприємства характеризується такими перевагами:

- дозволяє розглянути основні напрями формування бізнес-ідеї на різних етапах життєвого циклу організації, що створює широкий діапазон його застосування;

- базується на простій і доступній методиці фінансового обґрунтування на основі методів фінансового аналізу, яка може бути практично застосована у різних сферах діяльності, для вирішення широкого спектру питань;

- комплексно поєднує різні аспекти фінансового аналізу для вирішення одного питання;

- має практичне значення і може використовуватись у практичній діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання.

У процесі моніторингу умов розвитку підприємства доцільним є пошук додаткових можливостей, що вимагає оцінювання внутрішніх резервів діяльності з допомогою використання професійної оціночної діяльності як одного із специфічних видів консалтингових послуг в сучасних умовах, який дозволяє вирішувати такі питання:

- оцінювати наявний у підприємства внутрішній потенціал через оцінку його матеріальних та нематеріальних активів для виявлення резервів подальшого зростання чи утримання позицій;

- оцінювати ринковий потенціал через спроможність отримувати дохід від діяльності (бізнесу);

- здійснювати обґрунтування інвестиційної привабливості підприємства з метою залучення інвестицій для майбутнього розвитку. Слід зазначити, що в умовах фінансової кризи для банків привабливими є ті об'єкти господарської діяльності, які мають потужний потенціал, що, у першу чергу, визначається якістю корпоративного управління як чинника, що характеризує вміння та здатність керівництва організації приймати рішення, що дозволяють їй вижити в умовах загострення кризових явищ в економіці;

- прогнозувати тенденції майбутнього розвитку на основі практики оціночної діяльності.

Таким чином, на сьогодні оціночна діяльність є передумовою ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання і може розглядатись як один із інструментів оцінки і обґрунтування управлінських рішень.

Теоретико - методичні засади проведення оцінки у діяльності суб'єктів господарювання широко висвітлюються у працях вітчизняних вчених та практикуючих фахівців оціночної діяльності. У працях Я.І.Маркуса²⁰², Ю.Гарбара, А.Драпиковського, І.Іванової, В.Ларцева, Н.Лебідь²⁰³ та інших фахівців у даній галузі розглядаються методичні засади здійснення професійної оціночної діяльності, що базуються на розгляді її нормативного та методичного забезпечення.

²⁰² Посібник з оцінки бізнесу в Україні: Навчальний посібник / За ред. Я.І.Маркуса. – К: Міленіум, 2002. - 342 с.

²⁰³ Оцінка имущества и имущественных прав / [Ю.Гарбар, А.Драпиковский, И.Иванова, В.Ларцев, Н.Лебедь, А.Мендрюк, С.Скрынько, А.Филипович]; Под общей ред. С.Скрынько. - К.: ООО "УКЦ "Эксперт-Л", СПД Цудзинювич, 2007. - 746 с.

Застосування оціночних процедур у контексті оцінки потенціалу підприємств обґрунтовується у працях В.Н.Гави, Е.А.Божко²⁰⁴, Н.С.Краснокутської²⁰⁵.

Слід зазначити, що принципи, методи та методика оціночної діяльності на сьогодні широко використовуються у різних сферах і напрямках управлінської діяльності. Особливого значення набуває новітня концепція управління вартістю компаній, яка власне базується на положеннях оціночної діяльності і побудована на засадах максимізації її вартості. Розвиток даного напрямку досліджень знайшов відображення у працях Витвицького Я.С.²⁰⁶, який розглядає галузевий підхід до оцінки гірничого капіталу нафтогазових підприємств. Зокрема, вчений зазначає, що даний напрям виник на межі двох галузей знань: управління і оцінки та розвивається управлінцями, які прийшли в оцінку, з одного боку, або оцінювачами, які пройшли в управління – з іншого і обумовлений, насамперед, інтересами власників, для яких вартість компанії є критерієм, що дає комплексне уявлення про ефективність управління бізнесом²⁰⁷.

Врахування у процесі оцінки вартості бізнесу чи майна підприємства ринкових механізмів формування попиту та його задоволення можливе за рахунок маркетингової концепції формування вартості підприємств²⁰⁸. О.Б.Мних у своїй монографії зазначає, що "маркетинг у стратегічно важливих галузях ... виходить за межі простої схеми, властивої для більшості економічних обмінів "послуга за послугу", а поширюється в усі сфери життєдіяльності суспільства, охоплюючи нові об'єкти вартісно-ціннісних відносин ... змінюючи місцями залежні і незалежні змінні у формуванні доданої вартості із застосуванням витонченіших технологій експансії ринків і

²⁰⁴ Гави В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / Гави В.Н., Божко Е.А. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.

²⁰⁵ Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Краснокутська Н.С. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

²⁰⁶ Витвицький Я.С. Економічна оцінка гірничого капіталу нафтогазових компаній: Наукова монографія / Витвицький Я.С. – Івано-Франківськ: ІФНУЕНІ, 2007. – 431 с.

²⁰⁷ Там само, С.26.

²⁰⁸ Мних О.Б. Маркетинг у формуванні ринкової вартості машинобудівного підприємства: теорія і практика: Монографія / Мних О.Б. – Львів: Вид. Національного університету "Львівська політехніка", 2009. – 428 с.

маніпулювання залежними змінними з метою максимізації комерційної вигоди²⁰⁹.

Концепція управління вартістю підприємств отримала подальший розвиток у дослідженнях процесу управління капіталом бренду підприємств з метою забезпечення прибутковості їх діяльності. "Необхідність відокремлення фінансової цінності бренду від іншої власності компанії зумовлена зростаючою кількістю злиттів і поглинань компаній в умовах глобалізації сучасної економіки, посиленням конкурентності сфери обігу товарів..."²¹⁰.

Таким чином, оцінка у діяльності підприємств на сьогодні є досить актуальним напрямом досліджень, враховуючи, що керівники підприємств відчують потребу у знаннях правильного керування своїми грошовими активами, а це вимагає адекватної та незалежної оцінки їх вартості. Разом з тим, аналіз використаних джерел інформації дозволяє підсумувати, що в основному дослідження торкаються концептуальних засад оціночної діяльності і недостатньо уваги приділяється практичному обґрунтуванню доцільності використання підходів і методів оцінки для випадків, які передбачають різні цілі не тільки оціночної, але і господарської діяльності підприємств.

Виходячи із викладеного вище, важливим є узагальнення існуючих підходів до оціночної діяльності підприємства та обґрунтування їх доцільності, виходячи із цілей її здійснення в умовах господарської діяльності підприємств.

Проведення оцінки у діяльності вітчизняних підприємств можна розподілити на два види, а саме:

- оцінка для потреб виробничо-комерційної діяльності. основним завданням якої є вартісна оцінка ресурсної бази з метою її обліку, використання та сплати необхідних платежів;
- професійна оціночна діяльність, яка на сьогодні охоплює такі напрями роботи: проведення оцінки майна і майнових прав з метою визначення їх вартості шляхом організації, методичного і практичного

²⁰⁹ Мінш О.Б., див.звзнач. працо. - С.65.

²¹⁰ Малинка О.Я. Управління капіталом бренду: Монографія / Малинка О.Я. Івано-Франківськ: Факел, 2009. С.149.

забезпечення проведення оцінки, розгляду і підготовки висновків щодо величини вартості об'єктів оцінки.

Існує певна відмінність у завданнях і принципах зазначених видів оціночної діяльності, однак сполучною лінією є методична основа проведення оцінки, яка охоплює комплекс методичних підходів, методів оцінки і оціночних процедур, що дозволяють визначити вартість об'єкту оцінки відповідно до цілей та бази оцінки на основі визначених принципів оцінки з використанням затратного, доходного і порівняльного підходів. Оцінці підлягають різні об'єкти, при цьому кожний вид оцінки регулюються відповідними положеннями і стандартами оцінки, зокрема: загальні засади оцінки майна і майнових прав визначено у Національному стандарті № 1; загальні засади оцінки нерухомого майна визначено у Національному стандарті № 2; загальні засади оцінки цілісних майнових комплексів визначено у Національному стандарті № 3²¹¹.

Проведення оціночної діяльності підприємств передбачає визначення двох видів вартості, які підлягають оцінці: ринкова і відмінна від ринкової вартості. Згідно Положень Національного стандарту оцінки ринкова вартість – це вартість, за яку можливе відчуження об'єкта оцінки на ринку подібного майна на дату оцінки за угодою, укладеною між покупцем та продавцем, після проведення відповідного маркетингу за умови, що кожна із сторін діяла зі знанням справи, розсудливо і без примусу²¹². Ринковий підхід передбачає оцінку майна не тільки на основі врахування його реальної вартості, але і врахування потенційних вигод, які матиме підприємство від його володіння і використання. Концепція ринкової вартості передбачає будь-яку з наведених нижче цілей оцінки нерухомого майна, а саме: купівля-продаж, розрахунок орендної плати, партнерські утворення, оцінка бізнесу, інкорпорація, злиття, страхування, поділ майна, планування спадщини, прийняття управлінських рішень, примусове відчуження, оподаткування при даруванні або успадкуванні, надання кредиту.

Вартість, відмінна від ринкової передбачає виділення

²¹¹ Національні стандарти / Бібліотека українського товариства оцінювачів, 2008. – 120 с

²¹² Там само

інвестиційної вартості, чистої ціни продаж, вартості у використанні, ліквідаційної вартості. Основними мотивами проведення оціночної діяльності для визначення зазначених видів вартості є отримання інформації керівниками підприємства для внутрішнього використання чи для цілей бенчмаркінгу. Таким чином, вибір підходу та методу оцінки залежить від виду вартості, яку необхідно визначити і яка відповідає цілям, які ставить перед собою підприємство, проводячи оцінку, як це представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Критерії вибору методів оцінки об'єктів у діяльності підприємства

Підходи і методи оцінки	Види вартості, що впливають на вибір методу оцінки	Цілі, які ставить перед собою підприємство, проводячи оцінку	Примітки
Ринкова вартість			
Порівняльний підхід	Вартість майна для продажу	Майно розглядається як об'єкт для продажу на відкритому ринку	Спиряється на ринкові спостереження за цінами, по яких продаються аналогічні об'єкти
Дохідний підхід			Базується на ринкових значеннях грошового потоку на норми доходу
Витратний підхід			Будівельні витрати та інші повинні визначатися, виходячи з аналізу ринкової оцінки витрат на дату оцінки та акумульованого зносу
Вартість, відмінна від ринкової			
Дохідний підхід: метод прямої капіталізації, метод дисконтування	Вартість майна у використанні Споживча вартість Спеціалізоване майно, майно спеціального призначення або спеціальної конструкції	Майно розглядається як актив через його економічну корисність чи функції.	Базується на неринкових даних, наприклад, з використанням ставки доходності інвестицій для конкретного інвестора
Порівняльний підхід: метод поправок; метод парного порівняння; метод мультиплікатора статистичні методи	Інвестиційна вартість	Альтернативні бази оцінок відображають неринковий аспект корисності об'єкту.	Базується на принципі замінності, відповідно до якого вартість об'єкту оцінки визначається найменшими витратами на придбання найкращої альтернативи.
Витратний підхід: метод прямого відтворення; метод замінності	Вартість діючого підприємства Податкова вартість Страхова вартість Вартість вимушеного продажу	нетипові та неринкові умови продажу або відсутність ринкової інформації, необхідної для визначення ринкової вартості.	Орієнтується на неринкові елементи і не окреслює ринкову вартість. У окремих випадках за відсутності ринкових даних використовується метод залишкової вартості замінності

Оціночна діяльність вимагає застосування усіх зазначених підходів оцінки. Узагальнення результатів оцінки, отриманих із

застосуванням витратного, дохідного та порівняльного підходів, здійснюється із урахуванням мети і принципів оцінки - покладених в основу методичних підходів основних правил оцінки майна, які відображають соціально-економічні фактори та закономірності формування вартості майна, що є визначальними для конкретної мети її проведення; обсягів та достовірності вихідних даних та іншої інформації, яка використовувалась під час проведення оцінки²¹³.

Дохідний підхід в оціночній діяльності ґрунтується на врахуванні принципів найбільш ефективного використання та очікування. Підхід орієнтовано на визначення розміру доходу, що виникає при функціонуванні підприємства (бізнесу), організованого на базі об'єкта нерухомості, або від передачі його в оренду (рента), інших доходів, які власник може отримувати в процесі експлуатації доходної нерухомості. Як дохід від функціонування об'єкта може бути розглянута також економія на сплаті орендних платежів, яка виникає у випадку експлуатації об'єкта самим власником. Інформаційними джерелами для застосування дохідного підходу є відомості про фактичні і очікувані доходи та витрати від сучасного використання об'єкта оцінки, якщо воно є найбільш ефективним, або від можливого найбільш ефективного використання, якщо воно відрізняється від існуючого використання.

У межах даного підходу використовують метод прямої капіталізації та дисконтування грошових потоків. Характерною особливістю методу прямої капіталізації є перетворення доходу, що отримується від експлуатації майна підприємства у поточну вартість за допомогою відповідного коефіцієнта капіталізації за умови, коли передбачаються рівновеликі надходження доходів на протязі досліджуваного періоду. У формалізованому вигляді у процесі виконання оцінки з використанням методу прямої капіталізації використовують формулу 2.22²¹⁴:

$$B = \frac{ЧОД}{K}, \quad (2.22)$$

²¹³ Національні стандарти : Бібліотека українського товариства оцінювачів, 2008. – С.78

²¹⁴ Підсвідок з оцінки бізнесу в Україні: Навчальний посібник / За ред. Я.І.Маркуса. – К.: Міленіум, 2002. – С.41

де B – оціночна вартість; ЧОД – чистий операційний дохід від експлуатації об'єкта за визначений проміжок часу, K – відповідний коефіцієнт капіталізації.

Застосування методу дисконтування грошових потоків передбачає перетворення майбутніх нерівномірних доходів у поточну вартість шляхом дисконтування по відповідній ставці прибутку кожного з майбутніх надходжень з використанням формули 2.23:

$$TB_n = \frac{ЧОД_1}{(1+i)^1} + \frac{ЧОД_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{ЧОД_n}{(1+i)^n}, \quad (2.23)$$

де $ЧОД$ – чистий грошовий потік від експлуатації об'єкта протягом досліджуваного періоду; i – відповідна ставка дисконтування.

Складність та умови приведення майбутньої вартості у поточну вимагає врахування різних чинників, що впливають на вартість, а це зумовлює вибір методу визначення ставки капіталізації (дисконту). Ставка капіталізації та ставка дисконту визначаються шляхом аналізу інформації про доходи від використання подібного майна та їх ринкової ціни, або шляхом порівняльного аналізу доходності інвестування в альтернативні об'єкти (депозити, цінні папери, майно тощо). Ставка дисконту визначається методом кумулятивної побудови (підсумовування), методом оцінки капітальних активів (САРМ), методом середньозваженої вартості капіталу (WACC). Ставка капіталізації визначається методом Еллууда, методом екстракції, методом, заснованим на взаємозв'язку ставки дисконту і норми капіталізації (метод Гордона). Одним із найбільш широко використовуваних є метод кумулятивної побудови, суть якого полягає в підсумовуванні базової безризикової ставки та компенсацій за ризики інвестування в об'єкт оцінки, пов'язаних із ліквідністю об'єкта оцінки, відмінностями в умовах інвестицій, необхідністю компетентного менеджменту тощо²¹⁵. В якості базової процентної ставки до уваги береться безризикова ставка (норма доходу по безризикових активах) – найбільш безпечна ставка, яку можна отримати по депозитах для юридичних осіб протягом певного періоду

²¹⁵ Посібник з оцінки бізнесу в Україні, див. зазнач. працю.

часу, яка корегуються на відповідні ризики, що у підсумку визначає ставку капіталізації (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Визначення ставки капіталізації методом кумулятивної побудови

Складові ставки капіталізації	Діапазон значень	Величина компенсацій
Базова ставка. Прийнята за середньою конкурентною ставкою у ВКВ*		11
Компенсація ризику зміни базової ставки	0 ... 5	1
Компенсація відмінностей у ліквідності вкладів.	--	2
Компенсація відмінностей в умовах вкладень.	--	2
Компенсація специфічних ризиків, притаманних об'єкту	--	4
Компенсація за місце розташування	--	4
Інфляційні очікування		-3
Разом, %		21%

*Примітки: За даними щодо річних відсотків по валютних депозитах, усереднений показник базової безризикової ставки на станом на 12.04.2010 становить ~11% річних (Індикативна група КБ: Ощадбанк, Приватбанк, Аваль, Укрексімбанк, Правекс-банк, Укркредитбанк, ФіК, (джерело інформації: finance.com.ua)).

Витратний підхід – (підхід акумулювання всіх витрат, необхідних для відновлення або заміни об'єкта оцінки) - ґрунтується на врахуванні принципів корисності і заміщення. Даний підхід доцільно застосовувати для проведення оцінки нерухомого майна, ринок купівлі-продажу або оренди якого є обмеженим, спеціалізованого нерухомого майна, у тому числі нерухомих пам'яток культурної спадщини, споруд, передавальних пристроїв тощо. Для визначення ринкової вартості інших об'єктів оцінки витратний підхід застосовується у разі, коли їх заміщення або відтворення фізично можливе та (або) економічно доцільне.

Основними методами в межах витратного підходу є метод прямого відтворення та метод заміщення. Метод прямого відтворення полягає у визначенні вартості відтворення з подальшим вирахуванням зносу (знецінення). Метод прямого відтворення, як правило, застосовується для проведення оцінки об'єкта, заміщення якого неможливе, а також у разі відповідності існуючого використання об'єкта оцінки його найбільш ефективному використанню. Метод заміщення полягає у визначенні вартості заміщення з подальшим вирахуванням зносу (знецінення). Метод заміщення, як

правило, застосовується для визначення вартості заміщення об'єкта, що побудований (будується) за типовим проектом, або за умови економічної недоцільності відновлення об'єктів оцінки у його первісному вигляді. За допомогою методів прямого відтворення та заміщення визначається залишкова вартість заміщення (відтворення).

Порівняльний підхід ґрунтується на врахуванні принципів заміщення та попиту і пропозиції. Порівняльний підхід базується на достатньому обсязі інформації про реалізовані угоди купівлі – продажу подібних об'єктів. Даний підхід використовується при виконанні оцінки об'єктів під заставу. Для порівняння вибираються подібні функціонально та конструктивно конкуруючі об'єкти з оцінюваним об'єктом та проводиться алгоритм коригування на відмінність характерних факторів порівняльних об'єктів. Даний метод враховує вигоди та переваги від володіння даним видом майна, відтворює реальні ринкові умови, що склались на ринку та інвестиційну привабливість об'єкта з урахуванням таких характеристик: місце розташування об'єкта в аспекті місця розташування населеного пункту в системі розселення України; урахування диференціації населеного пункту за ознакою інвестиційної привабливості ринку з урахуванням місцезнаходження об'єкта; транспортні вигоди об'єкта; попит та пропозиції та інше. Порівняльний підхід більш наближений до ринкових умов та реально формує вартість об'єкта оцінки. Основними методами порівняльного підходу є:

- метод поправок, що передбачає урахування наявності або відсутності певних характеристик у порівнянні з подібними об'єктами, що продаються на дату оцінки на ринку (розбіжності ураховуються шляхом внесення поправок);

- метод співвідношення доходу та ціни продажу, що визначає вартість об'єкта оцінки на підставі валового рентного мультиплікатора "ціна/валовий дохід", встановленого для подібних об'єктів, та очікуваного доходу від використання об'єкта оцінки;

- метод попарного порівняння, згідно з яким вартість об'єкта оцінки визначається на підставі поправок, встановлених шляхом попарного порівняння подібних об'єктів;

- статистичний метод, що застосовується для наявних великих за кількістю та подібних об'єктів (кореляція, регресійний аналіз тощо).

Послідовне застосування до оцінки кожного із перелічених методів у підсумку дозволяє визначити вартість об'єкту оцінки, яка може суттєво відрізнятись (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Результати оцінки майна підприємства

№ п/п	Найменування об'єкту оцінки	Витратний підхід	Порівняльний підхід	Доходний підхід	Вартість за результатами незалежної оцінки, грн.
1	Будівлі	30494	8779	9204	8779
2	Споруди та передавальні засоби				100286
2.1	Об'єкт 1	51472	-	-	51472
2.2	Об'єкт 2	37896	-	-	37896
2.3	Об'єкт 3	10918	-	-	10918
3	Обладнання				38720
3.1	Об'єкт 4	-	6250	-	6250
3.2	Об'єкт 5	-	6250	-	6250
3.3	Об'єкт 6	-	3750	-	3750
3.4	Об'єкт 7	-	2156	-	2156
3.5	Об'єкт 8	-	589	-	589
3.6	Об'єкт 9	-	190	-	190
3.7	Об'єкт 10	-	7240	-	7240
3.8	Об'єкт 11	-	11720	-	11720
3.9	Об'єкт 12	-	575	-	575
	Разом				147785

Результати проведеної оцінки майна підприємства з використанням доходного, витратного і порівняльного підходів, проведена з використанням відповідних методик базується на різних принципах оцінювання, які у підсумку повинні відповідати цілі проведення оцінки, що, для розглянутого прикладу, полягає у визначенні ринкової вартості об'єкта оцінки для продажу. Результати проведення оцінки вартості майна, представлені у таблиці 2.10, дозволяють узагальнити такі положення:

1) за умови достатнього ринку купівлі-продажу нерухомого майна подібного оцінюваному, застосування порівняльного підходу доцільно як для будівлі, так і для обладнання;

2) витратний підхід є доцільним для проведення оцінки нерухомого майна, ринок купівлі – продажу чи оренди якого є обмеженим, спеціалізованого нерухомого майна, а також для оцінки

інших об'єктів, коли їх заміщення або відтворення фізично можливе та економічно доцільне, що є характерним для позиції "споруди і передавальні пристрої";

3) визначення остаточної вартості об'єкту оцінки здійснюється на основі врахування вартості, встановленої на основі методу, який найбільше відповідає меті проведення оцінки з врахуванням специфіки оцінювання різних груп майна.

В умовах динамічних змін оцінка майна підприємства у межах вибраного підходу може здійснюватись з врахуванням різних умов господарювання за різними сценаріями розвитку, відповідно до яких розглядають декілька моделей оцінки (реалістична, песимістична, оптимістична). Їх узгодження доцільно здійснювати за формулою 2.24²¹⁶:

$$C = \frac{A + 4M + B}{6}, \quad (2.24)$$

де С – остаточна вартість об'єкта оцінки; А – песимістична оцінка; М – реалістична оцінка; В – оптимістична оцінка.

Слід зазначити, що ефективність проведення оціночної діяльності визначається ступенем досягнення цілей, які ставляться у процесі оцінки і рівнем професійної майстерності фахівців, що займаються даною діяльністю. Зокрема, суб'єктами оціночної діяльності можуть виступати самі підприємства, до штату яких входять кваліфіковані спеціалісти, які мають відповідну підготовку і знання у даній сфері. У більшості випадків практикуються технології аутсорсінгу, які передбачають залучення зовнішніх фахівців (оцінювачів), норми професійної діяльності яких вимагають проведення адекватного та релевантного пошуку необхідної для оціночної діяльності інформації. Її компетентного аналізу, а також вироблення обґрунтованих рішень.

Таким чином, управлінські рішення, які приймаються в сучасних умовах повинні базуватись на об'єктивній оцінці і раціональних висновках щодо діяльності суб'єктів господарювання та результатів їх

²¹⁶Посібник з оцінки бізнесу в Україні: Навчальний посібник / За ред. Я.І.Маркуса. – К.: Міленіум, 2002. – С.226.

роботи у поточному та довгостроковому періодах із застосуванням підходів та методів, що використовуються у практиці оціночної діяльності. Оціночну діяльність слід розглядати як необхідну передумову процесу здійснення змін підприємства. Результати оціночної діяльності впливають на ефективність проведення змін і залежать від мети її проведення, а саме:

- визначення ринкової вартості передую процесам стратегічних змін, формування стратегії реорганізації;

- визначення неринкової вартості є актуальною для керівництва для цілей оцінки наявного потенціалу, реального стану майна підприємства, його спроможності досягати поставлених цілей і забезпечення життєдіяльності поточного функціонування.

2.2 Витрати діяльності як індикатор ситуаційних змін

В сучасних умовах господарювання витрати слід розглядати як складний ситуаційний чинник підтримання життєздатності підприємства та індикатор ситуаційних змін. Будь-які дії підприємства вимагають затрат ресурсів (людей, технології, часу, інформації), які у підсумку набувають вартісної оцінки і мають визначальний вплив на ефективність її функціонування. За таких умов виникає необхідність у виборі моделей управління, які б дозволяли "сформувати такі внутрішньовиробничі вартісні оцінки факторів виробництва, що сприятимуть найкращому використанню обмежених ресурсів для досягнення мети підприємства"²¹⁷. Оскільки в умовах глобальних змін цілі організації визначають її здатність беззбитково функціонувати у короткостроковому періоді та виживати у перспективі, то управління витратами слід розглядати як інструмент забезпечення гнучкості організації відповідно до поставлених цілей. При цьому гнучкість передбачає вибір способу дій організації, за якого вона відмовляється від жорсткої, задалегідь чітко визначеної економічної політики на користь цілей, що змінюються залежно від умов та обставин функціонування. В сьогоденнішніх умовах особливого значення набуває ситуаційний підхід, який розглядає альтернативи діяльності

²¹⁷ Фандель Г. Теорія виробництва і витрат / Фандель Г., пер. з нім. під керівництвом і наук. ред. М.П.Грешака. – К.: Таксон, 2000. – С.27

відповідно до різних господарських ситуацій, а управління витратами слід розглядати як інструмент їх регулювання відповідно до цілей і завдань розвитку.

Витрати підприємства як об'єкт управління досліджується у працях вітчизняних і зарубіжних економістів. Зокрема, у монографії Козаченка Г.В., Погорелова Ю.С., Хлап'юнова Л.Ю., Макухіна Г.А. уточнено поняття затрат і витрат і визначено, що затрати є категорією, що найбільше відповідає управлінській діяльності і відбиває реальний рух і трансформацію ресурсів, коли термін витрати більше пов'язують із бухгалтерським і фінансовим обліком для відображення зменшення активів та зобов'язань на період²¹⁸. У даній праці зазначено, що "специфіка затрат зумовлює вибір як об'єкта управління процесів формування явних і альтернативних затрат... Затрати як економічна категорія вже характеризують процес трансформації ресурсів у результати діяльності підприємства. Тому, як об'єкт управління виправдано розглядати саме ті процеси, що ведуть до формування затрат"²¹⁹. Автор даної монографії схиляється до думки, що затрати визначають кількісну характеристику залучених у діяльність ресурсів, а витрати характеризують їх вартісну оцінку.

Кожне підприємство самостійно визначає господарські процеси, користуючись загальноприйнятими положеннями, власним і запозиченим досвідом, вимогами, які ставить середовище функціонування. М.О.Данилюк розглядає доцільність поопераційного обліку і процесно-орієнтованого управління витратами (АВС/М підхід) та зазначає, що "інформація про уточнені значення і структуру собівартості продукції чи витрат на обслуговування споживачів, сформована системою витрат за видами діяльності (поопераційного обліку), може використовуватись для обґрунтування перспективних рішень щодо асортименту продукції, ринків збуту та цінової політики"²²⁰.

²¹⁸ Управління затратами підприємства. Монографія / [Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хлап'юнов Л.Ю., Макухіна Г.А.] – Київ: Лібра, 2002. – С.14.

²¹⁹ Там само. С.17.;

²²⁰ Данилюк М.О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: Монографія / Данилюк М.О., Лешій В.П. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. –С.34

Савчук В.П. узагальнює, що традиційний підхід до управління витратами на підприємстві базується на таких основних вимогах: "вимір та аналіз" і "контроль і зниження". Він зазначає, що традиційний підхід до управління витратами може призвести до деякого збільшення прибутку, однак його можливості обмежені самою природою існування витрат на підприємстві: підхід розглядає витрати "зсередини підприємства", в той час фактори збільшення прибутку найчастіше знаходяться за його межами²²¹.

Поряд із традиційним підходом до управління витратами сьогодні все більшого значення набуває концепція стратегічного управління витратами, згідно якої планування витрат змінюється залежно від стратегічного позиціонування підприємства (лідерство по затратах чи диференціація продукції); управління витратами здійснюється на основі їх поділу на такі, що створюють додаткову вартість і ті, що її не створюють, а останні розглядаються як найбільш перспективні з точки зору їх зменшення: на противагу традиційному підходу, за якого витрати розглядаються як функція обсягу продаж, з позицій стратегічного управління витрати є функцією структурних і функціональних факторів²²². У працях Г.О.Партина²²³ розглядаються особливості стратегічного управління витратами, методи управління витратами операційної діяльності підприємства, а саме: функціональних методів управління витратами та методів комплексного управління витратами на основі зворотного інжинірингу, інжинірингу вартості, системи «кайзен», функціонального менеджменту, реінжинірингу бізнес-процесів, аутсорсингу.

Таким чином, у розглянутих літературних джерелах основний наголос робиться на дослідженні управління витратами діяльності підприємства без врахування умов їх функціонування та розвитку. Однак, на сьогодні ці умови характеризуються різними тенденціями, зокрема, зростає частка збиткових підприємств (за перше півріччя

²²¹ Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / Савчук В.П. – Е.: Издательский дом "Максимум", 2005. – С.361.

²²² Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент, див. зазнач. працю. – С.369.

²²³ Партин Г.О. Управление витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: Монографія / Партин Г.О. – К.: УБС НБУ, 2008 – 219 с., Партин Г.О. Оцінка концепцій управління витратами суб'єкта господарювання // Регіональна економіка – 2008. – № 2. – С.44-50.

2009 року вона досягнула 48 відсотків²²⁴). Разом з тим, актуальною на сьогодні є концепція сталого розвитку, яка наголошує на тому, що розвиток людського суспільства повинен відбуватись за умов стабілізації і скорочення антропогенного впливу (господарської діяльності підприємств) на біосферу і це вимагає від суб'єктів господарювання кардинальних змін до техніко-технологічного забезпечення діяльності, що стосується раціонального використання обмежених природних ресурсів, зменшення викидів промислової діяльності і забруднення навколишнього середовища. Поряд із зазначеними проблемами розвитку вітчизняних підприємств для них важливо сьогодні створювати передумови для формування конкурентних переваг. Вирішення даного завдання можливе за рахунок новітніх підходів до управління процесами конкурентного розвитку організацій, оскільки "менеджери вже не можуть зосередитись суто на витратах, якості продуктів і процесів, швидкості і ефективності. Для прибуткового зростання вони мусять шукати й боротися за нові джерела інновацій і творчості"²²⁵.

Вибираючи модель розвитку кожне підприємство розглядає витрати як показник минулої чи майбутньої здатності поступитись економічними ресурсами в інтересах досягнення визначеної цілі²²⁶, а процес управління витратами дозволяє це зробити з найменшими втратами та найбільшою ефективністю. Виходячи із викладеного вище, на сьогодні важливим є дослідження особливостей управління затратами на основі застосування ситуаційного підходу, який дозволяє виділити характер змін, витрати на їх впровадження та методи управління витратами відповідно до ситуацій, що характеризують діяльність вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання²²⁷.

²²⁴ Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності за січень-червень 2009 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.

²²⁵ Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Створення унікальної цінності спільно з клієнтами / Прахалад К.К., Рамасвами, Венкат, пер. з англ. М. Ставицького. – К : Видавництво Олександра Капусті, підрозділ "Агенція "Стандарт", 2005. – С.3.

²²⁶ Шим Джей К. Методи управління стоимостью и анализа затрат / Шим Джей К., Сигел Джозел Г.; Перевод с англ. – М.: Информационно-издательский дом "Филинь", 1996. – С.7.

²²⁷ Полянська А.С., Управління витратами як інструмент забезпечення гнучкості організації // II Міжнародна науково-практична конференція "Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення", 8-9 жовтня 2009 року. – Тернопіль, ТНЕУ, "Економічна думка", 2009. – С.277-279.

Витрати – узагальнена характеристика вартісної оцінки ресурсів, що залучені у процес діяльності. Управління витратами на основі застосування управлінських технологій дозволяє визначити основні об'єкти управлінського впливу. Особливої уваги заслуговують здобутки теорії і практики менеджменту у напрямі узагальнення основних підходів, які використовують у процесі управлінської діяльності, а саме²²⁸: системний, процесійний, ситуаційний, комплексний, інтеграційний, інноваційний тощо.

Ситуаційний підхід – підхід до управління, який базується на тому, що не існує єдиного вірного універсального виду управління для будь-якої ситуації, тому менеджери повинні шукати різні підходи, які застосовуються в різних ситуаціях²²⁹. Ситуації, які виникають у діяльності вітчизняних підприємств можуть характеризуватись як загрозливим кризовим станом, так і наявними конкурентними перевагами, які формуються на основі сильних сторін діяльності та можливостей їх найбільш повного використання. Однак, будь яка ситуація характеризується динамічністю, тобто сама діяльність і середовище її здійснення змінюється і це є об'єктивною умовою функціонування підприємств в сучасних умовах. Намагаючись пристосуватись підприємство здійснює організаційні зміни – цілеспрямовану спробу керівництва підвищити загальну результативність роботи шляхом зміни структури поведінки і процесів²³⁰. Серед чинників, що визначають особливості управління витратами за таких умов є характер змін.

За умови, коли досягнутий рівень розвитку відповідає визначеним показникам, організація не потребує впровадження змін, тобто даний рівень змін відповідає "незмінному функціонуванню організації". Рівень "звичайних змін" потребує певних перетворень, що торкаються окремих аспектів діяльності, зокрема, для забезпечення внутрішніх умов життєздатності це можуть бути заходи щодо зменшення цін на закупівлю сировини, вартість перевезень

²²⁸ Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Фатхутдинов Р.А. – М.: ИНФРА – М – 2000. – 312 с. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

²²⁹ Гибсон Дж.Л. Организация: поведение, структура, процессы / Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.; пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2000. – С.8.

²³⁰ Там само, С.16.

матеріальних ресурсів від постачальника. Що стосується зовнішніх умов, то тут ефективними є маркетингові заходи, що сприяють стимулюванню попиту на продукцію організації. Рівень "помірних перетворень" у своєму арсеналі має такі важелі для забезпечення відповідно внутрішніх і зовнішніх умов розвитку: у першому випадку – це вдосконалення організації виробництва за рахунок впровадження більш нових і гнучких технологій, оптимізація параметрів технологічного процесу (завантаження робочих місць і обладнання); у другому випадку, як наслідок, впровадження маркетингових зусиль щодо освоєння і просування нових товарів на нових ринках. Більш радикальні зміни є доцільними у випадку загрозливого кризового стану, тобто реорганізації та перебудови організації як наслідок зміни напрямку діяльності, злиття чи поглинання окремих організацій, поділу, появи нових ринків збуту продукції. У даному випадку об'єктом затрат є структурна перебудова організації, трансакційні витрати, що стосуються зміни організаційно-правової форми, фінансові витрати, витрати на техніко-технологічний і інноваційний розвиток.

Таким чином, управління витратами визначається характером змін, а саме:

- кардинальні корінні зміни як процес радикальних перетворень, спрямований на те, щоб в корені змінити принцип діяльності підприємства, вимагають значних затрат ресурсів, які головним чином забезпечуються за рахунок додаткових джерел фінансування і вимагають застосування методів управління витратами, здатних задовольнити потреби у них;

- поступові зміни відповідають прагненню досягнути бажаного стану, відмінного від теперішнього за рахунок поступових перетворень і змін, які відповідають цілям організації і її можливостям, вимагають менших, однак регулярних та тривалих витрат.

Управління витратами забезпечує спроможність підприємства адекватно реагувати на зміни середовища функціонування, що досягається з допомогою таких дій:

1) планування витрат, яке представляє собою визначення цілей організації і її підрозділів та пошуку засобів для їх досягнення. Для

вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання управління витратами відповідає цілям, які визначені процесами господарської діяльності і формуються відповідно до представлених нижче моделей розвитку, що характеризуються такими положеннями:

- модель антикризового управління та забезпечення життєздатності організації. Сьогодні більшість підприємств не можуть обійтись без антикризового управління, коли їх виживанню чи життєздатності загрожує несподівана проблема. Дана модель є важливою в умовах загострення фінансово-економічної кризи суспільного розвитку. Тут необхідно зазначити, що модель антикризового управління може застосовуватись у таких випадках: по-перше, для передбачення кризового стану чи загрозованих ситуацій; по-друге – для їх подолання. Мета управління витратами за даною моделлю – виявлення чинників, що зумовлюють кризовий стан чи його загрозу та застосування відповідних механізмів їх коригування;

- модель конкурентного розвитку, яка в сучасних умовах висуває нові пріоритети та підходи до забезпечення конкурентних переваг. Зокрема, на зміну традиційній системі творення цінностей, у якій зусилля зосереджуються на ціннісному ланцюжку, у межах якого товари і послуги проходять через операції, які організація контролює, чи впливає на них розглядають економічну систему нового зразка, яка зосереджуватиметься довкола індивідуалізованого досвіду спільного творення цінності, унікальній для кожного споживача. За таких умов пріоритетами управління витратами є накопичення досвіду, знань, формування моделі взаємодії між організацією і споживачами²³¹;

- модель інноваційного розвитку, яка передбачає виділення витрат на розробку і впровадження нових товарів, технологій, процесів і моделей бізнесу, які задовольняють вимоги економічного зростання і розвитку;

- модель стійкого розвитку, яка забезпечує можливість ефективного функціонування організації на основі здатності протидіяти чи пристосовуватись до змін. Процес управління

²³¹ Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Прахалад К.К., Рамасвами, Венкат; пер. з англ. М. Ставицького – К.: Видавництво Олексія Капусти, підрозділ "Агенція "Стандарт", 2005. – 258 с.

витратами за даних умов повинен визначити стратегії розвитку, які б дозволили забезпечити не тільки беззбиткову роботу у поточному періоді, але і збереження позицій чи їх покращення у перспективі;

2) облік і оцінка витрат. Необхідною умовою ефективного управління витратами є неперервний процес їх ідентифікації та аналізу. Витрати є однією із причин успіху чи невдач бізнесу – зменшення затрат ресурсів та їх вартості підвищує ефективність бізнесу. Однак такий підхід є неприйнятним у випадку, коли необхідно збільшувати частку ринку і виводити на ринок новий товар. Таким чином, процес обліку витрат акумулює та систематизує їх для цілей управлінської діяльності. У системі обліку витрат виділяють концепцію центрів затрат на основі виділення підрозділів підприємства, по яких ведеться облік затрат та концепцію бізнес-процесів, яка дозволяє прив'язати кожний підрозділ до визначеної функції і вести облік витрат по кожному підрозділу і одночасно по кожному бізнес-процесу, виділяючи його в якості центра затрат²³². Під оцінкою витрат розуміють процес обчислення динаміки витрат²³³. При цьому слід враховувати внутрішні чинники зміни витрат (виробничі можливості підприємства) і зовнішні чинники (ціни і потреби ринку). Таким чином, в умовах ситуаційного підходу облік та оцінка затрат є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень щодо вибору можливостей реалізації змін, необхідних для досягнення поставлених цілей. Слід зазначити, що в умовах ситуаційного підходу до управління витратами вагомого значення набувають спеціалізовані інформаційні системи, які дозволяють не тільки здійснювати облік затрат діяльності, але і оптимізувати плани виробництва з допомогою сучасних інформаційних систем RPMS (requirement material planning system), що знайшли широке застосування у різних галузях промисловості, зокрема, у нафтохімічній, нафтопереробній;

3) контроль витрат, який передбачає процес встановлення нормативного рівня їх значень, на основі якого можна визначити показники ефективності та шляхом порівняння із фактичними

²³² Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / Савчук В.П. – Е.: Издательский дом "Максимум", 2005. – С.341.

²³³ Голов С.Ф. Управлінський облік: Підручник / Голов С.Ф. – К.: Лібра, 2006. – С.638.

результатами визначити відхилення та доцільність застосування регулюючих заходів. На сьогодні реалізацію функції контролю витратами пов'язують із процесом бюджетування, який дозволяє порівняти поставлені цілі і отримані результати, виявити слабкі і сильні сторони бізнесу:

4) управління витратами для прийняття рішень. На даному етапі формуються і приймаються рішення щодо вибору альтернатив розвитку із врахуванням чинника витрат на основі вибору відповідного методу управління. До числа сучасних технологій управління затратами відносять: target costing²³⁴ – спрямований на досягнення цільової собівартості в довгостроковому періоді; kaizen costing – передбачає постійне зменшення затрат і збереження їх на заданому рівні за рахунок безупинних, порівняно невеликих удосконалень виробничих процесів, benchmarking - розглядає можливості поступового поліпшення управління затратами на основі досвіду і технологій інших підприємств, life cycle costing - передбачає розрахунок затрат за етапами життєвого циклу продукції, що сприяє їх об'єктивній локалізації затрат на основі виділення місць їх формування та визначення резервів зменшення, cost killing²³⁵ - спрямований на швидке зменшення всіх затрат підприємства без збитку для його діяльності й перспектив розвитку.

Кожна із розглянутих моделей розвитку орієнтує на вибір методу управління витратами, як способу впливу на чинники, що їх зумовлюють для досягнення поставлених цілей. Оскільки умови та вплив чинників на рівень витрат за розглянутими моделями суттєво відрізняються, то виникає необхідність у виробі методів управління витратами за кожного із них. Так, в умовах антикризового управління доцільно використовувати такі методи: директ-костинг, стандарт-костинг, кост-кілінг, CVP – аналіз. В умовах застосуванні моделі конкурентного розвитку доцільно використовувати метод бенчмаркінгу, кайзен-костингу, кост-кілінгу, таргет-костингу, LCC-аналізу. Модель стійкого розвитку передбачає визначення способів

²³⁴ Японський слід в стратегическом управлении затратами - таргет-костинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/finance/ta033.html>.

²³⁵ Kill me softly / Ягода Т., Дереванко Е. // Бизнес. - 2002. - №40. - С.32-34. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.business.ua/507/a13932/>

впливу на витрати з використанням методів ABC-аналізу, кайзен-костингу, таргет-костингу, СVP-аналізу. Безумовно, не можливо чітко розмежувати доцільність використання методу управління витратами відповідно до моделі розвитку. Разом з тим, розглянуті моделі слід розглядати як можливості досягнення цілей відповідно до зміни умов середовища функціонування.

Таким чином, управління витратами як безперервний процес пошуку шляхів досягнення цілей організації базується на виборі відповідної моделі розвитку та відповідних до неї методів управління витратами. Гнучкість організації досягається за рахунок вибору дій чи процесів, адекватність яких визначається на основі критерію витрат, а саме: у антикризовій моделі досягнення критичних витрат; у моделі стійкого розвитку витрати забезпечують дохід; у моделі конкурентного розвитку витрати створюють конкурентну перевагу та унікальну цінність.

Витрати характеризують ефективність прийнятих рішень, визначають можливості перспективних планів і напрями регулюючих впливів. У конкретній ситуації важливим є визначення рівня оптимального рівня витрат як індикатора можливості виконання управлінських рішень, що можливо з допомогою застосування сучасних методик діагностики та управління витратами підприємства, серед яких особливої уваги заслуговує функціонально-вартісний аналіз (ФВА).

Питання застосування сучасних методик обліку та управління розвитком підприємства у розрізі основних видів його діяльності широко висвітлюється у зарубіжній і вітчизняній економічній літературі. Зокрема, на основі опрацьованих літературних джерел можна виділити такі напрями досліджень. Зарубіжні автори розглядають доцільність застосування сучасних методик управління вартістю на основі функціонального обліку витрат із застосуванням методики ABC моделі (activity based costing)²³⁶; обліку витрат в умовах мінімізації тривалості виробничого циклу (концепція JIT)²³⁷;

²³⁶ Шім Джей К. Методи управління економічною діяльністю і аналіз витрат. Шім Джей К., Сітел Джозі Е. Пер. с англ. – М.: Інформаційно-видавничий дом "Фінанс", 1996. – С.8.

²³⁷ Савчук В. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / Савчук В. – К.: Издательский дом "Максимум", 2005. – С.379.

управління вартістю на основі ланцюга цінностей М.Портера²³⁸; реінжинірингу бізнес-процесів. Вітчизняні вчені орієнтуються на світовий досвід та акцентують увагу на процесно - орієнтованому управлінні витратами. Незважаючи на схожість процесно - орієнтованого управління з функціонально-вартісним слід відмітити певні розбіжності, а саме: "об'єктом ФВА є функції об'єкту, а структурний підхід з точки зору операцій, що забезпечують ці функції, залишається вторинним. У ФВА, як правило, вдаються до наближеної оцінки витрат, пов'язаних з реалізацією певної функції"²³⁹. Саме ця відмінність дозволяє використовувати ФВА аналіз як інструмент управлінського аналізу для формування альтернатив управлінських рішень у векторі конкурентоспроможного розвитку. Оскільки в умовах динамічних змін та високого рівня невизначеності середовища виникає необхідність у прийнятті нетипових та обмежених у часі управлінських рішень, то саме в таких умовах ФВА аналіз може застосовуватись як інструмент управлінської діагностики²⁴⁰. Застосування функціонально-вартісного підходу розглядають як інструмент внутрішнього аудиту бізнес-процесів з метою аналізу менеджменту підприємства шляхом дослідження поточного стану та виявлення слабких сторін процесу управління підприємством²⁴¹. Методика даного аналізу дозволяє розглядати затрати підприємства не тільки з позицій їх традиційної класифікації, а й з позицій реалізації загальних функцій підприємства, а також ситуаційного підходу²⁴².

Слід зазначити, що значна теоретична база ФВА була напрацьована науковцями колишнього Радянського Союзу. У процесі використання ФВА було визначено його доцільність не тільки як методу пошуку і ліквідації зайвих витрат, але і як засіб попередження прийняття неефективних рішень на стадіях проектування виробів, у

²³⁸ Карлоф Б. Деловая стратегия / Карлоф Б., пер. с англ.; науч. ред. В.А. Пилипцов. – М.: Экономика, 1991. – С.229.

²³⁹ Данилюк М.О. Теорія і практика процесно - орієнтованого управління витратами: Монографія / Данилюк М.О., Лещий В.Р. - Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. - С.38.

²⁴⁰ Фидиппова С.В. Управленческий анализ: теория и практика. Цикл "Современные управленческие технологии". Фидиппова С.В. – К.: АВРІО, -2004. – 336 с.

²⁴¹ Савчук В. Див. зазначена праця, С.264.

²⁴² Управління затратами підприємства: Монографія / [Козаченко П.В., Полерелю І.О., Хлитонової Л.Ю., Макухін І.А.] – Київ: Лібра, 2007. – 320 с.

сфері організації і управління різними роботами²⁴³. Традиційно дана методика застосовується для вирішення технічних завдань і його характерною та відміною особливістю є комплексний, системний метод, що виражає повний і продуктивний підхід до зниження витрат виробництва на основі ретельного вивчення комплектуючих деталей виробу з метою визначення взаємозв'язку можливостей їх конструктивної переробки, стандартизації для виготовлення з використанням дешевших технологічних засобів²⁴⁴. У даному контексті мета ФВА – вивчення та усунення зайвих функцій комплектуючих деталей, використання дешевих технологій з одночасним підвищенням якості виробу. Однак розглядають інші можливості його застосування. Зокрема, поряд із традиційними об'єктами ФВА, такими як окремі вироби, їх частини, спеціальне обладнання, технологічні процеси виділяють специфічні об'єкти, а саме організаційні і управлінські процеси і структури²⁴⁵. Разом з тим, ФВА аналіз може використовуватись для дослідження системи управління, зокрема, оцінки ефективності адміністративно - керівних робіт, оптимізації організаційної структури на різних рівнях управління, раціоналізації функцій окремих підрозділів²⁴⁶. Таким чином, можна підсумувати, що в сучасних умовах функціонально-вартісний аналіз слід розглядати як один із дієвих інструментів управління конкурентним розвитком підприємства. Однак, на сьогодні недостатньо приділено увагу питанню практичного застосування даної методики для вирішення завдань управління.

У зв'язку із викладеним вище врахування особливостей застосування методики ФВА у практичній діяльності вимагають вирішення такої послідовності завдань: виділення основних етапів проведення аналізу для ідентифікації функцій основних видів діяльності підприємства, що найбільшою мірою впливають на досягнення цілей конкурентного розвитку; аналіз та оцінка витрат

²⁴³ Моисеева Н.К. Основы теории и практики функционально-стоимостного анализа / Моисеева Н.К., Карпулин М.Г. – М.: Высш.шк., 1988. – С.14.

²⁴⁴ Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3/ Редкол.: С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий дім "Академія", 2000. – С.860.

²⁴⁵ Моисеева Н.К., Карпулин М.Г. Див. зазначену працю. С.116.

²⁴⁶ Данилюк М.О. Теорія і практика процесно - орієнтованого управління витратами: Монографія / Данилюк М.О., Лещій В.Р. - Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. – С.22.

ресурсів (вартісних, часових) на їх виконання; визначення тих функцій та витрат на їх реалізацію, що відповідають завданням розвитку підприємства у певному сегменті і часовому вимірі; визначення передумов впровадження даної методології на практиці.

У світовій практиці інтерес до ФВА був зумовлений його практичною цінністю. Виділення витрат за видами діяльності на основі функціонального аналізу і вартісного інжинірингу (value engineering) мало широке застосування на практиці, зокрема, висока ефективність даного підходу доведена американськими фахівцями фірми "Дженерал Електрик"; у Німеччині у 1960-1980 роках його застосували фірми "Опель" і "БМВ"; у Японії даний метод впроваджений з середини 1970 років і ним охоплено 80-90 відсотків нових розроблених виробів. По розрахунках американських спеціалістів, кожний долар, вкладений у ФВА приносить 10 доларів чистого прибутку²⁴⁷.

На сьогодні інтерес до ФВА в Україні незначний, що зумовлено, у першу, чергу трансформаційними процесами та орієнтацією на макроекономічні чинники розвитку, відсутністю науково-практичної бази, яка б формувала і обґрунтовувала передумови застосування даного методу на практиці. Однак, об'єктивна реальність вимагає пошуку дієвих заходів, які б дозволили підприємствам підтримати поточну життєдіяльність та виживати у перспективі. На сьогодні одним із чинників вирішення зазначених вище питань є формування нових підходів до управління організаціями. Оскільки управління передбачає, з одного боку, ефективне використання наявних ресурсів, а з другого боку – вибір технологій, які б забезпечили вирішення даного завдання, то використання функціонально-вартісного аналізу дозволить визначити найбільш вагомі функціональні завдання управління підприємством та обґрунтувати витрати на їх здійснення з врахуванням вимог конкурентного середовища²⁴⁸.

²⁴⁷ Філіппова С. В. Управлінський аналіз: теорія і практика. Цикл "Современные управленческие технологии" / Филиппова С. В. – К: АБРИУ – 2004. – С. 112.

²⁴⁸ Давиденко А. С. Функціонально-вартісний аналіз як інструмент контролю за збутовою діяльністю підприємства // Збірник наукових праць "Національний простір". № 28:2 - Дніпропетровськ: ІПАБА, 2009. - С. 254-262.

Доволі проста інтерпретація змісту функціонально-вартісного аналізу, однак, вимагає чіткого виділення послідових етапів його здійснення. Вихідним моментом є проведення структурно-функціонального аналізу, який використовують для визначення потенційно необхідних якісних і кількісних показників структури і функцій складної системи, а також для знаходження раціонального компромісу взаємозв'язків та взаємозалежностей між її функціональними елементами²⁴⁹. У результаті проведення даної роботи можна здійснити розподіл функцій, представлений на рисунку 2.8.



Рис. 2.8 Послідовність розподілу функцій на основі ФВА

Структурування функцій на основі виділення ієрархічних рівнів, які забезпечують виконання визначених завдань є вихідним етапом ФВА. Другим етапом є оцінювання кожної функції, яке доцільно здійснювати у двох напрямках: з точки зору важливості кожної функції для виконання цільової функції, а також з точки зору вартісної оцінки кожної визначеної функції. Виконання першого етапу аналізу представимо на основі використання моделі контролю за збутовою діяльністю підприємства, представленої раніше з допомогою побудови функціональної моделі реалізації даного процесу²⁵⁰. Послідовне виконання зазначених на рисунку 2.9 функціональних завдань забезпечує ефективний результат функції контролю збутової діяльності підприємства та дозволить обґрунтувати найбільш важливі напрями діяльності. Представлена функціональна модель контролю за збутовою діяльністю виділяє три рівні: функції першого рівня охоплюють два напрями роботи відповідно до завдань функції контролю – оцінку результатів збутової діяльності та визначення можливостей майбутньої діяльності; функції другого

²⁴⁹ Згуровський М.З. Основи системного аналізу / Згуровський М.З., Панкратова Н.Д. - К.: Видавнича група ВНУ, 2007. - С.305.

²⁵⁰ Полянська А.С. Застосування стратегічного та оперативного аналізу для контролю збутової діяльності на промисловому підприємстві / А.С. Полянська, І.М.Сташківська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка" - Логістика, № 552. - Львів, 2006. - С. 121-127.

рівня деталізують завдання першого рівня і дозволяють виконати основні функціональні завдання щодо контролю збутової діяльності; на основі виділення функцій третього рівня здійснено декомпозицію завдань, які необхідно виконати відповідному структурному підрозділу для виконання функцій контролю.

Слід зазначити, що певну цінність в умовах конкурентного середовища складають естетичні функції, які роблять об'єкт оцінки унікальним, наділяють його певними конкурентними перевагами (корпоративна культура, стиль керівництва, бренд).

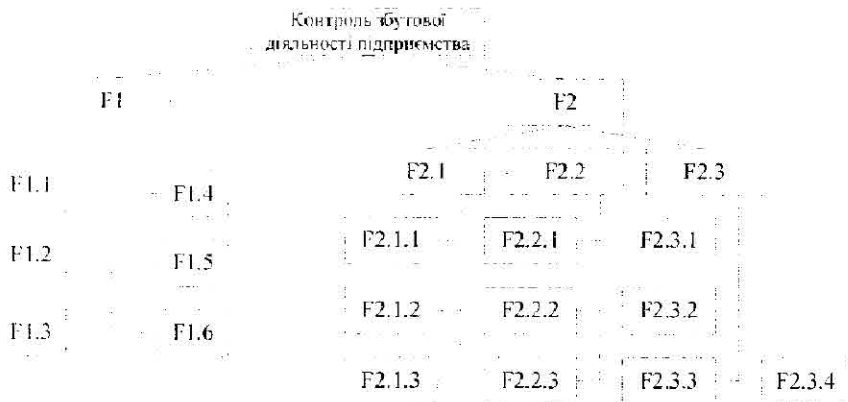


Рис. 2.9 Функціональна модель контролю за збутовою діяльністю підприємства

Умовні позначення:

F1- Оцінка результатів збутової діяльності; F2 Діагностика та прогнозування збутового потенціалу підприємства; F1.1 – облік і оцінка обсягу продаж; F1.2 – облік і аналіз часу обігу товарних запасів; F1.3 – розрахунок обороту товарних запасів; F1.4 аналіз динаміки замовлень; F1.5 дослідження товарної запасомісткості збутової системи; F1.6 аналіз співвідношення витрат на збут та обсягів продаж; F2.1 Оцінка роботи служби збуту; F2.2 Виявлення ризиків; F2.3 Вивчення збутової діяльності конкурентів; F 2.1.1 Підбір професійно-кваліфікаційного склад уз використанням новітніх технологій продажу та роботи на ринку; F 2.1.2 Організація діяльності роботи підрозділу; F 2.1.3 Мотивація працівників та її вплив на динаміку та рівень виконання завдань; F 2.2.1 Виявлення ризиків макрооточення; F 2.2.2 Виявлення ризиків мікрооточення; F 2.2.3 Виявлення ризиків робочого середовища функціонування підприємства; F 2.3.1 Дослідження сегменту та частки ринку; F 2.3.2 – Стратегія позиціонування; F 2.3.3 – контроль над каналами збуту; F 2.3.4 – збутова логістика.

Важливість кожної функції визначимо на основі застосування методики експертного методу попарного порівняння і його результати представимо у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Використання попарного порівняння при ранжуванні функцій контролю за збутовою діяльністю

Види діяльності	Номер функції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Кількість переваг (R _i)
F1.1	1	-	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	11
F1.2	2	1	-	3	4	2	2	2	2	2	10	11	2	2	2	15	16	8
F1.3	3	1	3	-	3	3	3	3	3	3	10	11	12	13	3	15	3	9
F1.4	4	4	4	3	-	4	6	7	8	9	4	4	4	4	4	15	4	9
F1.5	5	1	2	3	4	-	5	5	8	5	5	5	5	5	14	5	5	9
F1.6	6	1	2	3	6	5	-	6	6	6	6	6	6	13	6	6	16	8
F2.1	7	1	2	3	7	5	6	-	7	7	7	7	7	13	14	15	10	6
F2.2	8	1	2	3	8	8	6	7	-	8	8	8	8	12	13	14	8	7
F2.3	9	1	2	3	9	8	9	7	8	-	9	9	12	13	14	15	16	4
F2.4	10	1	10	10	4	5	6	7	8	9	-	10	10	12	13	14	16	4
F2.2.1	11	1	11	11	4	5	6	7	8	9	10	-	12	11	14	15	16	3
F2.2.2	12	1	2	12	4	5	6	7	8	12	10	12	-	13	14	15	16	3
F2.3.1	13	13	2	13	4	5	13	13	13	13	13	13	11	13	-	15	13	7
F2.3.2	14	1	2	3	4	14	6	14	14	14	14	14	14	13	-	16	6	6
F2.3.3	15	1	15	15	15	5	6	15	15	15	15	15	15	15	14	-	16	8
F2.3.4	16	16	16	3	4	5	16	16	8	16	16	16	16	16	16	16	-	10
S																		112

Відповідно до отриманих результатів, ранги функцій будуть такими: F1.1-1, F1.2-4, F1.3-3, F1.4-3, F1.5-3, F1.6-4, F2.1.1-6, F2.1.2-5, F2.1.3-7, F2.2.1-7, F2.2.2-8, F2.2.3-8, F2.3.1-5, F2.2.2-6, F2.3.3-4, F2.3.4-2.

Значення сум переваг кожної функції дозволяє їх проранжувати залежно від вагомості (важливості). Важливість кожної функції можна розрахувати за такою схемою:

- розрахувати загальну суму кількості переваг кожної функції

($S = \sum R_i$); для умов даного прикладу вона рівна 16;

- розрахувати вагові характеристики кожної функції за формулою:

($1/S$) · R_i ; для розглянутого прикладу вони приведені у таблиці 2.12;

- проведені розрахунки вагомості кожної функції повинні відповідати нормативу, визначеному за допомогою формули:

$\sum_{i=1}^k r'_i = 1$, де r'_i - значимість j - ої функції i -го рівня, k – кількість функцій²⁵¹.

Таблиця 2.12

Розрахунок важливості завдань для виконання функції контролю збутової діяльності

Функція	Важливість функції	Важливість функцій 2 рівня	Важливість функцій 1 рівня
1	2	3	4
F1.1 – оцінка обсягу продаж	0,10	F 1.1= 0,10	F 1 = 0,48
F1.2 – аналіз часу обігу товарних запасів	0,07	F 1.2= 0,07	
F1.3 – розрахунок обороту товарних запасів	0,08	F 1.3= 0,08	
F1.4 аналіз динаміки замовлень	0,08	F 1.4= 0,08	
F1.5 дослідження товарної запасомісткості збутової системи	0,08	F 1.5= 0,08	
F1.6 аналіз співвідношення витрат на збут та обсягів продаж	0,07	F 1.6= 0,07	
F 2.1.1 Збутовий персонал а його професійно-кваліфікаційний склад, використання новітніх технологій продажу та роботи на ринку	0,05	F 2.1=0,15	F 2 = 0,52
F 2.1.2 Організація діяльності роботи підрозділу	0,06		
F 2.1.3 Мотивація працівників та її вплив на динаміку та рівень виконання завдань	0,04		
F 2.2.1 Виявлення ризиків макрооточення	0,04	F 2.2=0,1	
F 2.2.2 Виявлення ризиків мікрооточення	0,03		
F 2.2.3 Виявлення ризиків робочого середовища функціонування підприємства	0,03		
F 2.3.1 Дослідження сегменту та частки ринку	0,06	F 2.3=0,27	
F 2.3.2 Стратегія позиціонування	0,05		
F 2.3.3 Контроль над каналами збуту	0,07		
F 2.3.4 Збутова логістика	0,09		

Виходячи із проведених розрахунків визначено найбільш вагомі завдання, які забезпечують формування потенціалу збутової діяльності підприємства, що дуже важливо в умовах конкурентного розвитку підприємства. Зокрема, пріоритетним є завдання щодо діагностики та прогнозування збутового потенціалу підприємства.

²⁵¹ Савчук В. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / Савчук В. – К : Издательский дом "Максимум", 2005. – С.56.

Наступним етапом проведення ФВА є вартісна характеристика виконання визначених функцій. На даному етапі доцільно виділити такі підходи до вартісної оцінки функцій: нормативний підхід, який базується на визначених нормах затрат часу та праці на виконання функціональних завдань; порівняльний підхід, який базується на результатах проведення бенчмаркінгу та встановлення таких значень витрат на здійснення визначених функцій, які є прийнятними в умовах ринкової конкуренції; підхід, який базується на використанні маржинального аналізу, тобто такому розподілі постійних витрат на виконання управлінських функцій, які б забезпечили підприємству максимальний прибуток. Математична інтерпретація зазначених підходів може бути визначена наступним чином:

- для нормативного підходу: $P_{\text{нр}} = \sum_{i=1}^n N_i \times T_i \times P_{\text{р}} + P_{\text{доп}}$, де $P_{\text{нр}}$ – вартість виконання функціонального завдання; N_i – кількість робітників, що виконують i -ту функцію, T_i – час, що затрачається для виконання i -тої функції, $P_{\text{р}}$ – вартість оплати праці працівника, що виконує i -ту функцію, $P_{\text{доп}}$ – додаткові витрати, пов'язані із виконанням i -ої функції;

- для порівняльного підходу: $P_{\text{п}} = \sum_{i=1}^n P_i \times q_i \rightarrow \min$, де P_i – вартість виконання i -ої функції, визначена на основі процедури бенчмаркінгу; q_i – вагомість i -ої функції;

- для підходу на основі маржинального аналізу: $\Pi = \text{МД} - \text{В}_{\text{постійні}} \rightarrow \max$, Π – прибуток, МД – маржинальний дохід (як різниця між виручкою від реалізації та змінними витратами), $\text{В}_{\text{постійні}}$ – постійні витрати, які охоплюють виконання функцій управління.

Таким чином, до переваг ФВА аналізу як інструменту діагностики діяльності підприємств можна віднести: універсальний характер, оскільки може використовуватись для дослідження різних напрямів роботи підприємства; дозволяє структурувати функціональні завдання господарської діяльності, що значно полегшує процес дослідження та виявлення надлишкових функцій; зменшує невизначеність у процесі прийняття рішень у певних сферах діяльності за рахунок виділення пріоритетних видів робіт для досягнення цілей

розвитку; служить індикатором відповідності виконання визначених напрямів діяльності встановленим нормативам чи відповідним значенням конкурентів. Практичне використання даної методики вимагає вирішення наступних питань:

- класифікацію та облік функцій, необхідних для виконання завдань, які стоять перед підрозділом, підприємством чи окремим керівником. Частково це завдання вирішується шляхом складання посадових інструкцій керівників та положення про структурний підрозділ; створення аналітичних центрів, які б займались питаннями контролінгу, тобто перевірки відповідності результатів виконання функцій визначеним цілям і завданням;

- формування та запровадження мотивуючих механізмів, які б сприяли зацікавленню працівників до найбільш повного використання ними своїх функціональних обов'язків та поставлених завдань;

- застосування сучасних методик діагностики рівня витрат на виконання функцій для вдосконалення системи управління підприємство відповідно до цілей розвитку.

2.3 Діагностика кризових явищ на прикладі підприємств газової промисловості

На сьогодні актуальним є визначення передумов антикризового управління, узагальнення чинників, що обумовлюють розроблення заходів антикризового управління, виділення основних напрямів подолання кризових явищ як на рівні діяльності окремих підприємств, галузей промисловості так країни в цілому. Як зазначає А.Гальчинський "криза — це не лише неймовірно великі втрати та випробування, не лише деструктив. Це водночас і прискорення модернізації сучасного світоустрою, підґрунтя для утвердження нового, перспективного. І якщо наші дії, стратегічний курс нашої держави коригуватимуться відповідним позитивом, то зазначений шлях може виявитися найбільш результативним для кожного з нас".²⁵²

Антикризове управління розглядається як самостійний вид професійної діяльності, спрямований на запобігання кризовим явищам

²⁵² А.Гальчинський. Нивішня фінансова криза — початок кінця. Далі — новий початок? // Дзеркало тижня, № 30 (718) 18 — 24 жовтня 2008.

та подолання їх на підставі раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання, мінімізації матеріальних та фінансових витрат шляхом застосування відповідних заходів, принципів та методів роботи. Об'єктом антикризового управління є кризові явища у діяльності підприємств (виникнення, розвиток, усунення та запобігання). Як вид управлінської діяльності антикризове управління націлене на запобігання можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання і істотно відрізняється від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту²⁵³. Основною метою антикризового управління є розробка й першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найнебезпечніших економічних явищ, що призводять до кризового стану, заходів, спрямованих на швидке поновлення платоспроможності й відновлення достатнього рівня стабільності господарюючого суб'єкта, що забезпечують його вихід із кризового стану. Тому першочерговим завданням є проведення досліджень передумов кризового стану та тенденцій, що його зумовили.

Діагностика кризи розвитку базується на системі ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, направленою на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінку загрози його банкрутства або подолання кризи. Основним призначенням діагностики як висхідного етапу антикризового управління є: діагностування наявності кризи, оцінювання її масштабів, стадії, гостроти прояву, у тому числі вірогідності та часу виникнення ситуації банкрутства; прогнозування можливих тенденцій подальшого розвитку кризи за песимістичним (ліквідаційна процедура) та оптимістичним (санаційна процедура) сценарієм; надання суб'єктові антикризового управління аналітичної інформації, необхідної для прийняття відповідних управлінських рішень.

Досягнення цілей антикризового управління значною мірою залежить від своєчасного виявлення кризи. Це забезпечується завдяки

²⁵³ Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навчальний посібник / Скібіцький О.М. - К : Центр учбової літератури, 2009. - С.44.

застосуванню інструментарію діагностики банкрутства, механізмів раннього попередження та реагування, інших аналітичних прийомів. Важливе місце при цьому слід приділяти причинно-наслідковому аналізу кризи, спрямованому на ідентифікацію зовнішніх та внутрішніх чинників кризи, виду кризи та її стадії. Оскільки своєчасність і правильність діагнозу хворого визначає зміст рецепту щодо його лікування, своєчасність та об'єктивність діагностики кризи на підприємстві є ключем для забезпечення ефективності подальших антикризових заходів. Залежно від спроможності підприємства підтримувати життєздатність, розглядають такі чинники кризового стану: непередбачувані обставини (стихійні лиха, військові дії, політична нестабільність суспільства, криза у країні, загальний спад виробництва та інше); навмисне приховування власного майна з метою уникнення сплати боргів кредиторам; неефективна робота, здійснення ризикових операцій²⁵⁴.

Найбільш поширеною причиною кризового стану підприємства є "необережне" банкрутство, зумовлене суб'єктивними чинниками. Як правило, така загроза настає поступово і для того, щоб вчасно передбачити чи запобігти їй, необхідно систематично проводити аналіз фінансового стану, що дозволить оперативнo вживати заходів для фінансового оздоровлення економіки підприємства.

Відповідно до викладених вище положень розглянемо особливості діагностики кризових явищ у діяльності вітчизняних підприємств. Дослідження кризових явищ в Україні на рівні підприємств дозволяє виділити такі види криз:

- стратегічні кризи, пов'язані з радикальними порушеннями нормальної виробничої і збутової діяльності на основі існуючого технологічного процесу – кризи занепаду;

- кризи як зриви в досягненні певних окремих цілей функціонування підприємства – кризи росту;

- кризи як банкрутство і повна втрата здатності до виживання в нестабільній ситуації – кризи ліквідації²⁵⁵.

²⁵⁴ Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник / Савицька Г.В.; 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2007 – С. 644

²⁵⁵ Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент, див. зазнач. працю. - С.70.

Діагностика кризового стану на підприємстві є комплексним економічним дослідженням, яке має власну логіку та структуру. Базуючись на визначених цілях та завданнях, діагностування кризи підприємства передбачає проведення зазначених нижче етапів роботи:

1 етап - створення інформаційної бази дослідження;

2 етап - діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Визначення глибини кризового стану підприємства та рівня загрози виникнення ситуації банкрутства вимагає визначення точного діагнозу, тобто певного стандартизованого стану підприємства, що можливо лише за умови наявності певних критеріїв - кількісних та якісних характеристик, шкал оцінювання, баз знань тощо;

3 етап - прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства;

4 етап - дослідження та оцінка потенціалу виживання підприємства;

5 етап - узагальнення результатів діагностування кризи розвитку підприємства. Проведення діагностики завершується формуванням загального висновку (звіту), в якому узагальнюються результати проведеної роботи²⁵⁶.

Результати проведеної діагностики є відправним етапом формування цілей антикризового управління, зокрема: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; недопущення ініціювання банкрутства підприємства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація підприємства; запобігання повторенню кризи; моніторинг життєздатності та реалізація профілактичних заходів.

Діагностика кризових явищ передбачає розгляд системи показників, що оцінюють спроможність підприємства підтримувати життєздатність та планувати довгострокові перспективи. Фахівці розглядають процес діагностики кризових явищ через сукупність ситуацій, що можуть характеризувати кризовий стан підприємства та можливі напрями виходу з нього, зокрема виділяють: ²⁵⁷

²⁵⁶ Антикризисное управление: Учеб. для студентов вузов, обучающ. по экон. спец. / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ЦНФРА – М, 2001. – С. 209.

²⁵⁷ Антикризисное управление / Под ред. Э. С. Миняева, В. П. Панагушина. – М.: Приор, 1998. – С. 88.

- передкризову ситуацію, що може характеризуватись наявністю короточасних симптомів кризи у вигляді стагнації або незначного зменшення найважливіших виробничо-господарських показників. Виявити такий стан можливо на базі аналізу виробничих та економічних показників господарської діяльності підприємства;

- легку кризу, що характеризується сталим зниженням найважливіших економічних показників, збитковістю господарської діяльності, що можна визначити із використанням експрес - аналізу фінансового стану підприємства;

- кризу поточної платоспроможності, яка супроводжується фактичним або прогнозованим дефіцитом ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності. Виявити такий стан можна на основі аналізу фактичного або прогнозованого дефіциту ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності;

- кризу боргової платоспроможності (загроза банкрутства), яка виникає як результат фактичного або прогнозованого дефіциту ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань;

- кризу майнової платоспроможності (банкрутство), що супроводжується порушенням справи про банкрутство, перевищенням зобов'язань продавця над активами (власним капіталом) підприємства;

- стратегічну кризу, що характеризується неефективністю виробничого процесу, а також застарілою системою управління, неадаптованою до внутрішніх і зовнішніх умов, що змінились.

Методичне забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства характеризується великою різноманітністю підходів та інструментів її проведення. Практично кожне дослідження зарубіжних та вітчизняних фахівців з фінансового аналізу та антикризового управління містить викладення різноманітних методичних прийомів, які можуть використовуватися для здійснення цієї роботи, що обумовило наявність різноманітних методик діагностики кризових явищ підприємства та їх системну класифікацію, яка надає можливість об'єднати різноманітні методичні підходи в окремі групи, визначити спільні проблеми та недоліки, що притаманні окремим розробкам. Залежно від статусу методичні підходи до проведення діагностики

поділяються на державні (обов'язкові) та наукові (рекомендаційні). Державні методики проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства затверджуються Міністерством фінансів України, Агентством з питань банкрутства, іншими державними органами та є обов'язковими для використання у певних ситуаціях, перелік яких визначено. В Україні прикладом державних методик є:

- "Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій"²⁵⁸, яка затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству № 81 від 27.06.1997 р.;

- „Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства", затверджені наказом Міністерства економіки України №14 від 19 січня 2006р. із змінами, внесеними згідно з Наказами Міністерства економіки № 81 від 06.03.2006 № 1361 від 26.10.2010²⁵⁹.

Наукові методики діагностики кризи і загрози банкрутства підприємства розроблюються та пропонуються для практичного використання фахівцями - фінансовими аналітиками, спеціалістами з антикризового управління. Вони використовуються на вибір та за потреби. Як правило, існують базові (загальновідомі) та авторські (комерційні) методики. Перші широко висвітлюються у спеціальній літературі, застосовуються у навчальному процесі та науково-дослідній роботі, інші - є комерційною таємницею та нематеріальним активом консалтингових фірм, що спеціалізуються на професійній діяльності з питань антикризового управління та фінансового консультування. Творчо розвиваючи базові методики, комерційні методичні розробки передбачають використання оригінального переліку критеріїв (показників) та стандартів оцінювання (визначення критичних меж), технології отримання експертного висновку тощо.

²⁵⁸ "Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://zakon.nau.ua/doc/?doc_id=250839

²⁵⁹ Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1022.3220.3&nebreak=1>

Розгляд методичних підходів щодо проведення досліджень кризових явищ на підприємстві суттєво полегшує вибір оцінюваних показників, за якими діагностуються різні ситуації, забезпечує належне визначення глибини кризи, її масштабів, дозволяє оцінити можливості підприємства щодо подолання кризи. Залежно від напрямку дослідження (функціонального спрямування оціночних показників) методичні підходи до проведення діагностики можуть бути орієнтовані на дослідження таких сфер діяльності підприємства:

- 1) фінансово-майновий стан;
- 2) результати господарської діяльності підприємств з окремих напрямів (операційної, фінансової, інвестиційної);
- 3) організація управління підприємством;
- 4) ресурсний потенціал підприємств;
- 5) комбінований підхід (збалансована система діагностичних показників у розрізі різних аспектів діяльності підприємства, наприклад ресурсна, клієнтська, фінансова, менеджерська складова).

Залежно від джерел інформації, які використовуються для розрахунку кількісних показників, виокремлюються методичні підходи, що базуються на використанні:

- виключно затверджених форм фінансової та статистичної звітності підприємств;
- поєднання інформації форм фінансової та статистичної звітності з матеріалами оперативного та управлінського обліку підприємств.

Залежно від методики визначення оціночних показників можуть бути виділені такі методичні підходи:

- коефіцієнтний підхід, який передбачає розрахунок та використання різноманітних коефіцієнтів (відносних показників), що обраховуються шляхом порівняння певних абсолютних показників (наприклад, коефіцієнт абсолютної ліквідності, фінансової автономії, прибутковості тощо);
- індексний підхід, який передбачає розрахунок динамічних показників зміни стану об'єкта дослідження у часі (темп зростання, приросту тощо); у перебігу діагностики предметом дослідження може бути як одиничний індекс (оцінка значення відносно одиниці), пара

індексів (перевірка співвідношення між ними), так і динамічний ряд індексів за певний період, вивчення якого дозволить визначити швидкість уповільнення або прискорення відповідних процесів;

- агрегатний підхід, суть якого полягає в обчисленні оціночних агрегатів - абсолютних оціночних показників, що розраховуються за спеціальними методиками, наприклад нормальні джерела фінансування запасів, нетто-результат експлуатації інвестицій, результат господарсько-фінансової діяльності тощо; у перебігу дослідження провадиться порівняння абсолютних значень певних пар агрегатів або перевірка їхньої позитивності.

Залежно від методики дослідження оціночних показників знайшли розповсюдження такі методичні підходи:

- динамічний (ретроспективний) аналіз певних показників, який передбачає їх вивчення в динаміці;

- порівняльний аналіз, підґрунтям якого є зіставлення фактично досягнутого значення показника із середньогалузевим або середнім по групі аналогічних підприємств;

- еталонний аналіз, проведення якого передбачає порівняння фактично досягнутого значення показника з певним еталоном (стандартом), який визначено як допустима (критична) межа його зміни.

Залежно від характеру формування та спрямованості діагностичного висновку у міжнародній практиці прийнято виділяти такі види аналізу неплатоспроможності:

- дескриптивний — який представляє результати проведеного дослідження (переважно експрес-аналіз фінансової звітності) в описовій формі;

- нормативний - в перебігу якого діагностичні висновки формуються на основі порівняння фактичних значень показників по досліджуваному підприємству з певним нормативом або плановим показником;

- предикативний - який використовується для прогнозування певних подій, наприклад визначення майбутніх доходів та фінансового становища підприємства.

Серед найбільш поширених методів формування узагальнюючого висновку щодо стану підприємства виділяють:

1) індексний метод, при використанні якого окремі оціночні показники переводяться в індекси шляхом порівняння з еталонними значеннями, попередньо досягнутими показниками або показниками інших підприємств, з подальшим розрахунком інтегрального індексу;

2) бальний метод, сутність якого полягає у присвоєнні кожному оціночному показникові певної кількості балів відповідно до його фактичного значення за спеціально розробленою шкалою оцінювання; залежно від суми набраних балів формується загальний висновок відносно глибини кризи;

3) графічний метод, застосування якого передбачає побудову деякого „поля оцінювання”, його поділ на певні зони, які відповідають певному рівню ризику банкрутства та знаходження положення конкретного підприємства в межах певних зон;

4) статистичний метод, який для отримання узагальнюючого висновку передбачає використання спеціально розроблених економіко-математичних моделей (Z-рахунку та йому подібних) на основі попередньої математичної обробки (дискримінантного або кластерного аналізу) великого обсягу статистичної інформації стосовно діяльності підприємств, що реально стали банкрутами або запобігли цій ситуації.²⁶⁰

О.Г.Мельник пропонує уніфіковану матричну модель діагностики діяльності підприємства й додаткові інструменти її побудови та використання, наголошуючи на тому, що вона дає змогу запропонувати універсальний підхід оцінювання діяльності для різних суб'єктів (пропонуються до розгляду машинобудівні підприємства) та допомагає забезпечити високий рівень зіставності, співвимірності результатів і створити базу для порівняльного аналізу й розроблення рекомендацій. Крім того, запропонована модель дозволяє уніфікувати нормативно-правову базу, яка передбачає різноманітні діагностичні цілі, оскільки на сьогодні існує значний перелік нормативно-правових

²⁶⁰ Загальна характеристика методичного забезпечення діагностики кризового стану та загрози. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://library.if.ua/book/6/681.html>.; Свібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. Посібник / Свібіцький О.М. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - С.152-179.

документів, розроблених різними органами державної влади, які не сумісні між собою, містять розрахунки аналогічних за найменуванням індикаторів за відмінними підходами, інформаційним забезпеченням тощо²⁶¹. Використання даної методики можливе за рахунок формування додаткових методичних рекомендацій щодо досягнення елементних, часткових і комплексних діагностичних цілей підприємства із урахуванням специфіки їх роботи.

Враховуючи те, що для оцінки фінансового стану як індикатора кризових явищ на підприємстві використовують значний перелік показників, а також деякі відмінності у їх оцінках та ускладнення, які виникають у зв'язку із цим, вітчизняні і зарубіжні економісти пропонують оцінювати фінансову стабільність підприємства з використанням методик, розглянутих нижче²⁶².

1) Скорингові моделі, сутність яких полягає у класифікації підприємств за ступенем ризику з урахуванням фактичного рівня показників фінансової стійкості і рейтингу кожного показника, вираженого у балах на основі експертних оцінок.

2) Багатовимірний рейтинговий аналіз, сутність якого полягає в обґрунтуванні системи показників, за якими будуть оцінюватись результати господарської діяльності досліджуваних підприємств та визначатиметься рейтинг досліджуваних підприємств.

3) Мультиплікативний дискримінантний аналіз, з допомогою якого розробляють багатофакторні моделі оцінювання ризику банкрутства і кредитоспроможності підприємства, зокрема, модель Альтмана, Ліса, Тоффлера, Тишоу та інших.

Особливої уваги у процесі діагностики кризових явищ заслуговує дослідження Є.Альтмана, який запропонував п'яти факторну модель, що включає показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ринкової активності:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (2.25)$$

де X_1 – доля оборотних коштів в активах; X_2 – рентабельність активів, визначена по нерозподіленому прибутку; X_3 – рентабельність активів, визначена по

²⁶¹ Мельник О.Г. Уніфікована матрична модель діагностики діяльності підприємства. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://biglibrary.ua/articles/article-8/>

²⁶² Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Навчальний посібник / Савицька Г.В., 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2007 – С. 651.

балансовому прибутку; X_4 - коефіцієнт покриття по ринковій вартості власного капіталу; X_5 - коефіцієнт віддачі всіх активів.

В залежності від значення Z прогнозується рівень життєздатності організації, а саме:

$1,8 > Z$ – дуже висока ймовірність банкрутства; $1,81 < Z < 2,7$ – висока ймовірність банкрутства; $2,8 < Z < 2,9$ – можливе банкрутство; $Z > 3,0$ – дуже низька ймовірність банкрутства.

У процесі адаптації моделі Є.Альтмана до сучасних умов господарювання вітчизняними економістами запропоновано моделі оцінки фінансового стану вітчизняних підприємств, зокрема методика визначення фінансового стану для суб'єктів підприємницької діяльності на основі наступних залежностей²⁶³:

- для державних підприємств:

$$Z = 0,02K_1 + 0,04K_2 + 2,573K_3 + 0,19K_4 + 2,18K_7 + 10,0K_8 + 0,81K_9, \quad (2.26)$$

де K_1 – загальний показник покриття; K_2 – поточний показник покриття; K_3 – показник абсолютної ліквідності; K_4 – показник автономії; K_7 – показник рентабельності продажу; K_8 – показник рентабельності активів; K_9 – показник рентабельності оборотних коштів.

- для акціонерних підприємств:

$$Z = 0,01K_1 + 10,0K_2 + 2,57K_3 + 1,02K_4 + 1,48K_7, \quad (2.27)$$

- для підприємств інших організаційно-правових форм:

$$Z = 0,18K_2 + 2,36K_4 + 3,16K_7 + 10,0K_8 + 0,78K_9, \quad (2.28)$$

Відповідно до різних рівнів кризового стану встановлено граничні значення інтегральних показників Z , що представлені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Критерії банкрутства підприємства

Рівень фінансового стану суб'єкту господарювання	Граничне значення		
	Державні підприємства	Акціонерні підприємства	Підприємства інших організаційно-правових форм власності
Стойка робота	>0,85	>1,39	>2,25
Легка криза	0,71-0,85	1,11-1,39	1,59-2,25
Глибока криза	0,48-0,71	0,76-1,11	0,85-1,59
Катастрофа	<0,48	<0,76	<0,85

²⁶³ Проскура О.Ю. Антикризове управління підприємством // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, м. Харків, 2002. – 18 с.

Для вітчизняних підприємств затверджено Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства з метою визначення однозначних підходів під час аналізу фінансово-господарського стану підприємств на предмет виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства; своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для вжиття заходів щодо запобігання банкрутству підприємств, а також виявлення резервів підвищення ефективності виробництва та відновлення платоспроможності підприємств шляхом їх санації²⁶⁴. Під час проведення аналізу визначаються:

- стан фінансово-господарської діяльності підприємства, структура його балансу (задовільна чи незадовільна) та обґрунтованість визнання підприємства неплатоспроможним;
- тенденції щодо динаміки основних показників ефективності діяльності підприємства;
- можливість використання санаційних процедур для поліпшення фінансово-господарського стану підприємства та виведення його з неплатоспроможного стану;
- наявність економічних ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства.

З метою сприяння поліпшенню фінансового становища підприємств окремих галузей промисловості, запобігання їх банкрутству та підвищенню рівня інвестиційної привабливості шляхом урегулювання процедурних питань та впровадження механізмів погашення заборгованості, надання суб'єктам господарської діяльності права їх застосування, визначення порядку взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, розпорядників бюджетних коштів із суб'єктами господарської діяльності щодо застосування механізмів погашення заборгованості

²⁶⁴ Міністерство економіки України. Наказ № 14 від 19.01.2006 "Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства". [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1922.3220.3& nobreak=1>

приймаються відповідні нормативні акти, зокрема Закон України "Про заходи, спрямовані на забезпечення сталого функціонування підприємств паливно-енергетичного комплексу"²⁶⁵. Цей Закон визначає комплекс організаційних та економічних заходів, спрямованих на забезпечення сталого функціонування підприємств паливно-енергетичного комплексу.

Беручи за базу основні показники, що визначають фінансово-господарський стан підприємства відповідно до Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства розглянемо метод багатовимірної рейтингової аналізу на прикладі діяльності підприємств газової промисловості. У таблиці 2.14 представлено матрицю вихідних даних, які включають показники для проведення експрес-діагностики кризових явищ на досліджуваних підприємствах.

Таблиця 2.14

Вихідні дані для проведення експрес-діагностики кризових явищ

Показник	Івано-Франківськгаз ВАТ			Тисменницягаз ВАТ		Закарпатгаз ВАТ		Тернопільгаз ВАТ	
	Норматив	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт заг. ліквідності	> 1,2	0,58	0,42	0,58	0,56	0,46	0,44	0,86	0,79
Співвідношення позиченого та власного капіталу	< 2	-20,91	-28,2	6,24	13,58	12,28	3,24	1,86	2,37
Коефіцієнт залежності	< 1	1,05	1,04	0,86	0,93	0,92	0,89	0,65	0,7
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1,4	0,34	0,31	0,52	0,54	0,4	0,41	0,8	0,73
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,9	0,2	0,2	0,12	0,12	0,03	0,07	0,63
Збитки млн. грн.	зменшення	-2,3	-6,7	2,6	-2,3	-2,6	-18,5	-9,4	-25,5

²⁶⁵ Закон "України "Про заходи, спрямовані на забезпечення сталого функціонування підприємств паливно-енергетичного комплексу". Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=2711-15>

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дебіторська заборгованість (ДЗ), млн грн.	зменшення	48,8	73,3	2,04	3,3	41,8	102,9	108,5	107,5
Ср. термін оборотності ДЗ, дні	збільшення	41	52	32	39	53	104	214	106
Прибутковість, %	зростання	-7	-2	-14	-9	-1	-6	-6	-9
Обсяги продаж, млн грн.	зростання	-23,4	415,7	18,9	24,3	234,3	291,5	151,9	291,9

Примітки: Складено на основі фінансової звітності підприємств. [Джерело: <http://www.smida.gov.ua/>]

Для визначення рейтингу досліджуваних підприємств об'єднано систему показників, за якими будуть оцінюватимуться результати їх господарської діяльності. Вихідні дані включають моментні показники, що характеризують поточну платоспроможність підприємства, які за допомогою проведення процедури стандартизації вибраних коефіцієнтів формують матрицю стандартизованих коефіцієнтів, представлена у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Матриця вихідних даних

Показник	ВАТ	ВАТ	ВАТ	ВАТ
	Івано-Франківськгаз 2008	Тисменицягаз 2008	Закарпатгаз 2008	Тернопільгаз 2008
Коефіцієнт заг. ліквідності	0,42	0,56	0,44	0,79
Співвідношення позиченого та власного капіталу	-28,2	13,58	8,24	2,37
Коефіцієнт залежності	1,04	0,93	0,89	0,7
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,31	0,54	0,41	0,73
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,12	0,03	0,03

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max_j} \quad (2.29)$$

де a_{ij} - значення коефіцієнтів; \max_j - максимальне значення коефіцієнта.

Якщо кращим є мінімальне значення, то шкала розрахунку змінюється таким чином, щоб найменшому результату відповідала найбільша сума показника (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Матриця стандартизованих коефіцієнтів

Показник	Івано-Франківськгаз	Тисменицягаз	ВАТ	ВАТ
	ВАТ	ВАТ	Закарпатгаз	Тернопільгаз
	2008	2008	2008	2008
Коефіцієнт заг. ліквідності	0,53	0,71	0,56	1,00
Співвідношення позиченого та власного капіталу	0,67	0,75	0,79	1,00
Коефіцієнт залежності	0,42	0,74	0,56	1,00
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,00	0,60	0,15	0,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,00	-0,50	0,33	0,22

Рейтингова оцінка (R_{ij}) визначається за формулою 2.30:

$$R_{ij} = K_1 x_{ij}^2 + \dots + K_n x_{ij}^2 \quad (2.30)$$

де K – відповідний ваговий коефіцієнт показника, визначений експертним шляхом.

Отримані результати занесені у таблицю 2.17.

Таблиця 2.17

Результати порівняльної рейтингової оцінки діяльності підприємств

Показник	Івано-Франківськгаз	Тисменицягаз	ВАТ	ВАТ
	ВАТ	ВАТ	Закарпатгаз	Тернопільгаз
	2008	2008	2008	2008
Коефіцієнт заг. ліквідності	0,28	0,50	0,31	1,00
Співвідношення позиченого та власного капіталу	0,45	0,57	0,62	1,00
Коефіцієнт залежності	0,18	0,55	0,32	1,00
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,00	0,36	0,02	0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,00	0,25	0,11	0,05
R_i	0,45	0,32	0,28	0,41
Місце	1	3	4	2

Таким чином, перше місце займає підприємство, якому відповідає найбільше значення показника R_v , що відповідає найкращому рейтингу результатів господарської діяльності підприємств. Як видно із розрахунків та даних, представлених у таблиці 2.14, діяльність досліджуваних підприємств характеризується кризовими явищами. На основі використання інструментарію діагностики кризового стану здійснено ідентифікацію кризи²⁶⁶ на ВАТ "Івано-Франківськгаз" (табл.2.18).

Таблиця 2.18

Ідентифікація кризи на ВАТ "Івано-Франківськгаз" за показниками 2008 року

Показник (норма)	Стратегічна криза	Криза результатів	Криза ліквідності	Банкрутство
Коефіцієнт загальної ліквідності (>1,2)				0,42
Співвідношення позиченого та власного капіталу (2>)				28,2
Коефіцієнт залежності (1>)			1,04	
Коефіцієнт поточної ліквідності (>1,4)			0,31	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (>0,2)			0,2	
Наявність збитків		наявні		
Дебиторська заборгованість		зростання		
Прибутковість, %	-2			
Середній термін погашення дебиторської заборгованості, дні	зростання			
Обсяги продажу	зростання			
Результат аналізу	Загроза	Наявна	Наявна	Наявна

Отримані у процесі аналізу результати свідчать про те, що підприємство має значні проблеми: коефіцієнти ліквідності не відповідають нормативним значенням, фірма отримує збитки, виробництво є нерентабельним. Тенденція показників засвідчує, що на підприємстві спостерігаються елементи стратегічної кризи, присутня криза ліквідності і результатів та існує загроза банкрутства. Отже, становище ВАТ "Івано-Франківськгаз" є кризовим і вимагає застосування заходів, спрямованих не тільки на подолання негативних тенденцій поточної платоспроможності та результатів господарської

²⁶⁶ Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник / Чернявський А.Д. – К.: МАУП, 2006 – С.51.

діяльності, але і заходів, спрямованих на покращення стратегічних напрямів діяльності. Для подолання кризових явищ на рівні підприємства розглядаються такі заходи:

- налагодження стійких зв'язків із ринком відносно як ресурсного забезпечення, так і реалізації продукції;
- створення матеріальної основи для підвищення конкурентоспроможності підприємств (удосконалення технології, удосконалення організаційної функції керування);
- розвиток соціальної сфери на основі збільшення доходів і прибутку.

Дослідження кризових явищ у діяльності підприємств газової промисловості необхідно супроводжувати вивченням критичних ситуацій у галузі в цілому. Державна монополія у вітчизняному паливно-енергетичному комплексі створила чимало проблем, які гальмують його розвиток та унеможливають модернізацію. Відсутність конкуренції у цьому секторі за рахунок домінування державних компаній, перетворила вітчизняний ПЕК на боржника, що потребує значних державних інвестицій. Разом з тим, стан галузі ускладнюється макроекономічними проблемами, що визначаються складними відносинами з Росією як головного постачальника газу, відсутністю диверсифікації стратегічно важливої сировини, корпоративними конфліктами, зниженням видобутку вуглеводнів і перспективами розширення ресурсної бази за рахунок нетрадиційних джерел – ключовими тенденціями, які виділяють експерти протягом 2010 року.

Газовий ринок України як інституційна основа взаємодії газового сектору з усім господарським комплексом, є однією з найважливіших складових не лише ресурсного забезпечення економічного розвитку країни, але й її національної безпеки. Сучасний стан газового сектору України характеризується надвисокою залежністю від імпорту природного газу, відсутністю можливостей диверсифікації поставок, монополізмом на внутрішньому ринку, недосконалою ціновою політикою і низьким рівнем інвестицій у розвиток газової галузі. Нормативно-правове забезпечення роботи газового сектору не

відповідає ринковим вимогам, гальмує розвиток конкуренції та використання потенційних можливостей газової галузі. Адаптація українського законодавства у газовому секторі до нормативно-правових актів ЄС фактично не здійснюється, що стримує інтеграцію країни до європейського енергетичного простору²⁶⁷.

Питання щодо оцінки поточного стану газової промисловості та перспективи її розвитку широко висвітлюються у вітчизняній та зарубіжній літературі. Говорячи про причини та шляхи виходу із кризи неможливо не погодитись із твердженням, що "ринкова система господарювання – це дуже динамічний, багатопрофільний, багато-елементний і багатоаспектний організм, який дихає життям через зміни потреб та інтересів величезної маси людей і їх спільнот. Цей організм, як і кожний інший, переживає періоди стабільності і так само органічно часом впадає у кризовий стан. Нестабільність – є майже стабільною рисою ринкової системи господарювання. А тому цей організм постійно потребує контролювання його стану і коригування динаміки його розвитку..."²⁶⁸.

Нестабільність на газовому ринку намагаються зменшити за рахунок тісного взаємозв'язку політичних і комерційних інтересів. Як зазначають експерти, такий взаємозв'язок завжди був характерним для нафтогазової промисловості і їх симбіоз викликає як критику, так і схвалення з боку експертів. Тут доцільно зазначити про прийняття урядом у 2010 році рішень у нафтогазовому секторі, що дозволило одночасно вирішити бюджетні проблеми та виконання умов фінансування з боку Міжнародного валютного фонду, у результаті чого були суттєво підвищені тарифи на газ і теплову енергію, припинено субсидіювання "Нафтогазом" окремих національних виробників²⁶⁹.

Зростання ціни на газ частково вирішило проблеми галузі, однак зумовило інші негативні тенденції. Слід відмітити, що у першому кварталі 2010 року ціна російського газу, що імпортувався в Україну,

²⁶⁷ Газовий ринок в Україні: стан і проблеми / Центр Разумкова. Національна безпека і оборона, №8, 2008. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.uceps.org/files/category_journal/NSD102_ukr_2.pdf

²⁶⁸ Корж В. Криза і ми // Українська правда, 20 жовтня 2008.

²⁶⁹ Перегазовка перспектив. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://markets.eizvestia.com/full/peregazovka-perspektiv>

зросла до 305,68 дол. за тис. куб. м порівняно з 208,12 дол. за тис. куб. м у четвертому кварталі 2009 року. Завдяки підписаним у квітні 2010 року харківським угодам, у другому кварталі 2010 року ціна газу, що імпортується НАК «Нафтогаз України», за даними Міністерства економіки, знизилася до 232,86 дол. за тис. куб. м, у третьому вона становила 248,72 дол. за тис. куб. м, у четвертому – 252,11 дол. за тис. куб. м. У першому кварталі 2011 року ціна газу, що імпортується в Україну, становитиме 264 дол. за тис. куб. м. У той же час у законі про державний бюджет на 2011 рік середня ціна природного газу, що імпортується, прогнозується на рівні 269 дол. за тис. куб. м.²⁷⁰

Зростання ціни на газ значно погіршило платіжну дисципліну і зумовило низку адміністративних заходів щодо вирішення проблеми неплатежів.

Таким чином, аналіз публікацій дозволяє узагальнити, що антикризове управління сьогодні є одним із визначальних заходів подолання сучасних проблем розвитку вітчизняних підприємств, особливо газової галузі. Необхідність розроблення і використання антикризових заходів підтверджується даними, що публікуються у засобах масової інформації і дають загальну картину стану галузі і перспектив її розвитку. Якісно проведена діагностика на основі аналізу та узагальнення отриманої інформації створює необхідне аналітичне підґрунтя для формування антикризової програми, визначення переліку раціональних антикризових заходів, а отже є запорукою успішного розв'язання завдань антикризового управління.

Отримані результати діагностики кризових явищ на підприємстві у підсумку дозволяють вибрати ті напрями стратегії антикризового управління, що найбільше відповідають можливим ситуаціям, а саме:

- в умовах передкризової ситуації визначальними напрямками є нормалізація діяльності підприємства за рахунок визначення та усунення причин розвитку кризи; припинення зниження значень показників виробничо-господарської діяльності підприємства;

- за наявності легкої кризи доцільним є усунення причин розвитку кризи за рахунок вирівнювання зниження значень

²⁷⁰ Російський газ для України може подорожчати? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unian.net/ukr/news/news-415714.html>

найважливіших показників фінансового стану; мінімізації збитків і зменшення власного капіталу;

- у випадку кризи поточної платоспроможності важливим є недопущення розвитку (поглиблення) кризи, що можливо за рахунок пошуку грошових коштів для продовження фінансування діяльності підприємства; пошуку внутрішніх механізмів надходження грошових коштів;

- у ситуації кризи боргової платоспроможності (загроза банкрутства) важливим є недопущення порушення справи про банкрутство (мирова угода) шляхом пошуку ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань; залучення нового зовнішнього капіталу одержання тимчасової відстрочки або пролонгація раніше отриманих кредитів і позичок;

- за настання кризи майнової платоспроможності (банкрутства) пріоритетним напрямом діяльності є виведення підприємства зі стану банкрутства (санація) шляхом часткової мобілізації активів для розрахунку по зобов'язаннях; проходження процедури банкрутства з мінімальними витратами для власників підприємств;

- настання стратегічної кризи вимагає перегляду можливостей щодо досягнення поставлених цілей та пошуку додаткових резервів зміцнення потенціалу, визначення причин, що зумовлюють кризовий стан, перегляд стратегій, які не відповідають постійним змінам на ринку.

Слід зазначити, що в сучасних умовах процес діагностики вимагає також інших інструментів аналізу і оцінки стану, які б дозволили врахувати не тільки фінансовий аспект діяльності, але і інші чинники, що зумовлюють чи загрожують кризовим станом. Заслуговує на увагу твердження, що "криза – складне суспільно-економічне явище, у якому поєднуються матеріально-технологічна і соціально-економічна сторони. Вихід із кризи пов'язаний не лише з оновленням основного капіталу і переходом до нового технологічного укладу, але й з розвитком та вдосконаленням виробничих відносин" шляхом "...переходу до панування нематеріального виробництва,

інтелектуалізації виробництва і праці, істотних змін класової структури суспільства...²⁷¹.

2.4 Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств

Вибраний підприємством шлях розвитку потребує постійного моніторингу рівня досягнення запланованих цілей та оцінки ефективності прийнятих рішень. Це необхідно з таких міркувань: по-перше, щоб переконатись, чи поточна робота забезпечує виконання стратегічних завдань; по-друге, для виявлення чинників, що зумовлюють відхилення і перешкоджають досягненню запланованих цілей; по-третє, для діагностики відповідності можливостей розвитку підприємства прийнятним рішенням; по-четверте, для виявлення резервів та напрямів поліпшення діяльності на шляху до досягнення цілей розвитку. На сьогодні не достатньо володіти інформацією про показники прибутковості, розраховані на основі даних фінансової звітності. Для втілення у життя концепції розвитку підприємству необхідні інші орієнтири, які б торкались усіх напрямів роботи, що пов'язана із формуванням і прийняттям рішень, з врахуванням різних чинників, що впливають на даний процес.

Вибір певної системи оцінки ефективності діяльності підприємства вимагає виділення критеріїв, що характеризують ступінь досягнення поставлених цілей і рівень віддачі залучених ресурсів, тобто необхідно звернутись до якісного і кількісного підходів визначення ефективності. Якісний підхід до розуміння ефективності діяльності підприємства трактується як оптимальне співвідношення виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності і розвитку²⁷². Кількісний підхід до розуміння ефективності як результату діяльності підприємства визначається здатністю приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, що визначається як відношення ефекту до результату

²⁷¹ Чухно А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання // Економіка України, № 2 (579), 2010. – С.4-18.

²⁷² Тибсон Дж.Л. Організаційне поведіння, структура, процеси / Тибсон Дж. Л., Іванцевич Д.М., Доннелли Д.Х., пер.с англ. – М.: ІІІФРА – М, 2000. – С.21.

витрат, що забезпечують цей результат²⁷³. Тобто, ефективність – це результат діяльності, який залежить від багатьох факторів, пріоритетність яких визначає для себе окремо кожне підприємство. Важливим питанням тут постає якраз вибір і оцінка тих факторів, що мають визначальний вплив на результати діяльності і аналізувати та оцінювати які потрібно у першу чергу.

Традиційно модель оцінки результатів діяльності підприємства базується на аналізі показників прибутку і рентабельності. В сучасних умовах це не дає повного уявлення про те, наскільки ці показники дозволяють оцінити результати діяльності, орієнтовані на перспективу. Для прикладу, підприємство, що визначило стратегічною метою збільшення частки ринку для досягнення мети залучатиме додатковий капітал у створення техніко-технологічної бази, підвищення рівня кваліфікації працівників, у наукові розробки і т.п. Як правило, ці заходи тягнуть за собою певні затрати, які при незмінних на поточному моменті обсягах продаж не забезпечать підприємству прибутку. Однак, це не говорить про те, що підприємство є збитковим і неперспективним. Показник прибутковості дасть загальний результат поточної діяльності, його ситуаційні характеристики, а оцінка поточних можливостей щодо досягнення стратегічних цілей вимагає дещо іншого підходу. У зв'язку із цим, на сьогодні для оцінки результатів діяльності вітчизняних підприємств актуальним є пошук підходів, які забезпечать вирішення даного питання. Зокрема, застосування часової моделі організаційної ефективності передбачає врахування двох аспектів: застосування теорії систем, згідно якої критерії ефективності повинні відображати повний цикл "вхід – процес - вихід" і забезпечувати здатність підприємства зберігати своє становище в середовищі, у якому воно функціонує; і часового параметру, який вирішує дане питання, але з врахуванням основних етапів розвитку, через які проходить підприємство (формування, розвитку, вдосконалення і погіршення діяльності)²⁷⁴.

²⁷³ Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1/Редкол.:... С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий дік "Академія", 2000. – С.508.

²⁷⁴ Гибсон Дж.Л. Організація: поведіння, структура, процеси, див. зазнач. праця. – С.36.

Певної уваги заслуговує інтеграційний підхід до оцінки ефективності управлінських рішень, який передбачає поєднання різних джерел отримання ефективного результату діяльності. Зокрема, слід виділити модель оцінки ефективності діяльності підприємства на основі концепції стратегічних карт, представлену Р.Капланом і Д.Нортоном²⁷⁵. Стратегічні карти розробляються для узгодження короткострокових цілей діяльності підприємства з його місією і стратегією на довгострокову перспективу з допомогою визначення чотирьох основних аспектів діяльності і дозволяють отримати можливість контролювати вплив поточних операцій на її перспективи розвитку за рахунок фінансових, ринкових чинників, внутрішніх бізнес процесів, навчання і розвитку.

У контексті інтеграційного підходу доцільно виділити методику оцінки ефективності рішень за рахунок дослідження достатності потенціалу підприємства для реалізації проектів розвитку, що досягається на основі встановлення граничних значень оцінних показників потенціалу, який "розглядають як деяку критичну масу ресурсів суб'єктів господарювання, необхідну для розвитку на основі постійного пошуку і використання нових сфер і способів реалізації ринкових можливостей, які відкриваються..."²⁷⁶.

На даний момент важливе значення у процесі оцінки ефективності рішень відводиться вартісному підходу, який передбачає оцінювання результатів прийняття управлінських рішень з врахуванням динамічних змін зовнішнього середовища. Можливість змінювати управлінські рішення з метою їх оптимізації стала одним із чинників сучасного управління. Зміна управлінських рішень одночасно впливає і на вартість проектів розвитку і вимагає застосування сучасних підходів до їх реальної оцінки. Ключовим аспектом вирішення даного завдання є дисконтування грошових потоків з використанням показників оцінки ефективності рішень. На сьогодні у економічній літературі зазначається, що в умовах "стрімких" інновацій "традиційні економічні вказівники" втрачають

²⁷⁵ Нивен Пол Р. Сбалансованная система показателей / Нивен Пол Р.; пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2002. – 317 с.

²⁷⁶ Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник / Ілляшенко С.М., 2-ге вид. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2005. – 234 с.

своє практичне значення, оскільки не враховують ризики, що супроводжують рішення щодо інноваційної діяльності²⁷⁷. Саме це зумовило зростання уваги до використання теорії реальних опціонів як "можливості... менеджменту ухвалити певне рішення із обумовленими витратами на впровадження цього рішення в певний період часу"²⁷⁸. Як зазначає Я.Витвицький метод реальних опціонів - це в першу чергу додатковий інструмент в будь-якому договірному процесі, починаючи від обґрунтування інвестиційної привабливості, доцільності укладання угоди і закінчуючи обговоренням операції про продаж активу. Метод реальних опціонів дає кількісну оцінку невідчутним стратегічним можливостям, цінність яких усі визначають інтуїтивно. Отже, на сьогодні розроблено значний методичний інструментарій оцінки ефективності діяльності підприємства, а це, у свою чергу, ускладнює роботу менеджерів, оскільки вимагає від них вибору тих критеріїв, що найбільш повно характеризують результати реалізації рішень. Разом з тим, вимірювання ефективності роботи є важливим компонентом управлінської діяльності, що, у кінцевому підсумку, сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень на основі обґрунтування вдосконалень і інвестиційних рекомендацій та демонстрування досягнень передбачуваних переваг, отриманих у результаті діяльності.

Таким чином, для всебічного охоплення та врахування різних аспектів діяльності у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень доцільним є використання різних підходів до оцінки результатів діяльності, що дозволять оцінити ефективність роботи як у поточному періоді, за підсумками виконаної роботи, так і на перспективу, з врахуванням усіх необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей з використанням чинника невизначеності і з'ясування його впливу на вартість прийнятих рішень.

Використання часової моделі для оцінки ефективності діяльності підприємства передбачає виділення короткострокових, середньострокових і довгострокових критеріїв. Зокрема, короткострокові

²⁷⁷ Майкл Л. Стремительные Инновации / Майкл Л., Воркс Джеймс, Вотсон-Хемфилл Кимберли, пер. с англ. - К. Сопранон Групп, 2006. - С.188.

²⁷⁸ Витвицький Я.С. Економічна оцінка гірничого капіталу нафтогазових компаній: Наукова монографія / Витвицький Я.С. - Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2007. - С.227.



критерії ефективності охоплюють продуктивність, як здатність підприємства забезпечити необхідну кількість і якість продукції відповідно до вимог зовнішнього середовища; якість – як здатність задовольняти певні потреби; ефективність, як відношення "виходів" до вхідних факторів; гнучкість як здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності до іншого для виробництва товарів з врахуванням запитів споживачів; задоволеність як вигоди, що отримують покупці і клієнти поряд із тими, що отримують працівники організації (фактор людського капіталу є визначальним для досягнення ефективної роботи). Позитивні значення вищевказаних критеріїв дозволяють підприємству ефективно функціонувати у короткостроковому періоді, однак більш тривалий часовий горизонт вимагає врахування середньострокових критеріїв ефективності, таких як конкурентоспроможність, що характеризує становище серед аналогів; ризиковість як можливість чи загрозу відхилення отриманих результатів від очікуваних; відповідність наявного потенціалу підприємства можливостям утриматись на відповідному ринковому сегменті.

Врахування довгострокових критеріїв оцінювання ефективності рішень передбачає визначення тенденцій зміни показників, що характеризують результати їх впровадження у довгостроковому періоді на основі застосування математичних методів та моделей прогнозування, як це представлено у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Критерії оцінки ефективності управлінських рішень

Підходи до оцінки ефективності рішень	Завдання	Показники	Критерії
1	2	3	4
<i>Короткострокові критерії ефективності рішень</i>			
Оцінка ефективності діяльності	Оцінити ефективність внутрішніх ресурсів для впровадження інновацій	продуктивність діяльності; ефективність; якість; гнучкість; задоволеність;	ефективність
<i>Середньострокові критерії ефективності рішень</i>			
Оцінка ефективності інноваційних проєктів	Вибрати альтернативи рішень та обґрунтувати їх ефективність	- NPV – чистий приведенний дохід; - PI – індекс прибутковості; - IRR – внутрішня норма прибутковості; - PP – період окупності;	результативність

Продовження таблиці 2.19

1	2	3	4
Оцінка ефективності рішень на основі бенчмаркінгу	Оцінка ефективності рішень на основі порівняння з конкурентами чи аналогами	- конкурентоспроможність інноваційних рішень; - критерій відповідності сегментів ринку можливостям реалізації потенціалу підприємства при роботі на них; - критерій ризиковості інноваційних рішень.	
<i>Довгострокові критерії ефективності рішень</i>			
Оцінка ефективності розвитку на основі прогнозування	Оцінка ефективності рішень на основі визначення тенденцій зміни показників їх впровадження та використання	- прогнозування результатів реалізації інноваційних рішень; - прогнозування змін та впливу чинників, що впливають на ефективність реалізації інноваційних рішень; - врахування впливу зовнішнього середовища на реалізацію інноваційних проєктів.	визначення

Отже, часова модель ефективності дозволяє на основі підтримання оптимального балансу між критеріями ефективності зрівноважити результати діяльності у часі.

Оцінка ефективності на основі інтеграційного підходу передбачає врахування широкого спектру чинників, що конкретизуються у певних методиках розрахунку. Зокрема, оцінка ефективності діяльності організації на основі концепції стратегічних карт передбачає використання збалансованої системи показників (BSC) для підприємства і його окремих структурних підрозділів, що приймають участь у формуванні і використанні потенціалу підприємства та представляє собою збалансовану систему ключових індикаторів діяльності, представлених по чотирьох напрямках (рис.2.10):

- фінансові, які характеризують кінцеву ефективність інноваційної діяльності;
- ринкові, які характеризують взаємовідносини з клієнтами і постачальниками;
- внутрішніх бізнес-процесів, які характеризують операційну досконалість;
- навчання і розвитку, які показують рівень персоналу і перспективи розвитку.



Рис. 2.10 Стратегічні карти

[Джерело: Н.-Г.Ольве. Оцінка ефективності діяльності компанії. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г.Ольве, Ж.Рой, М.Веттер; пер. с англ. – М.: Издат. дом "Вильямс", 2004. – 304 с.]

Попри певні критичні зауваження щодо застосування збалансованої системи показників для оцінки діяльності вітчизняних підприємств²⁷⁹, можна виділити такі ключові моменти даної концепції, що визначають її практичне значення:

- стратегічні карти поєднують кількісні і якісні показники оцінки ефективності діяльності підприємства, які доповнюють інформацію із джерел фінансової звітності і зменшують ризик підприємства на шляху до досягнення коротко і довгострокових цілей. Діяльність підприємства не зводиться тільки до отримання прибутку у короткостроковій перспективі, тому вона повинна враховувати усі можливі фактори. Зусилля, які докладас підприємство для поліпшення свого фінансового становища завтра можуть не дати очікуваного результату у перспективі. Разом з тим, збалансована система показників дозволяє працівникам організації краще усвідомити зміст своєї роботи і її зміст в загальній стратегії розвитку підприємства;

²⁷⁹ Нилі Енді. Призма ефективності: Карта збалансованих показателів для вимірювання успіху в бізнесі и управленні им / Нилі Енді, Адамс Крис, Кеннерлі Майк, пер. с англ. – Дніпропетровск: Баланс Клуб, 2003. – С.12

- поряд з підсумковими показниками оцінки результатів діяльності використовуються показники, що характеризують рівень використання залучених ресурсів підприємства;

- беруться до уваги три періоди розвитку підприємства: минулий, поточний, майбутній, що корегує зусилля підприємства не тільки на поліпшення стану сьогодні, але і на отримання результату у майбутньому;

- передбачається декомпозиція основних показників діяльності їх доведення до низових ланок управління, що дозволяє значно підвищувати контроль за їх виконанням та враховує фактор децентралізації управління як важливий чинник підвищення ефективності управління підприємством в цілому;

- виділяються чотири ключових аспекти діяльності, які формують конкурентні переваги, необхідні для забезпечення майбутнього успіху.

Складність умов прийняття та реалізації рішень в сучасних потребує негіпових підходів до узагальнення оцінюючих показників, зокрема групування показників ефективності на запізнюючі і випереджаючі індикатори (рис.2.11).



Запізнюючі показники орієнтовані на результати діяльності в кінці періоду і характеризують діяльність за минулий період. Випереджаючі індикатори орієнтовані на оцінку поточних процесів діяльності і характеризують успіхи на шляху до досягнення цілей. Необхідно зазначити, що такий поділ є умовним, а деякі автори

вказують, що складність і заплутаність, яка панує над критеріями випередження і запізнення заперечує доцільність такого поділу, їх корисність²⁸⁰. Необхідно уточнити, що показники оцінки ефективності рішень можна розглядати як критерії, що використовуються для оцінки фактичних результатів у порівнянні з очікуваними та індикатори оцінки успіху підприємства, так і орієнтири напрямів його майбутньої діяльності. Це визначає єдину скерованість дій, починаючи з верхньої і закінчуючи нижчими ланками організаційної ієрархії і саме такий підхід, на думку автора даної роботи, визначає необхідність виділення запізнюючих і випереджаючих оцінюючих показників. Враховуючи, що ефективність діяльності підприємства забезпечується збалансуванням ефективної роботи різних сфер діяльності на різних етапах прийняття рішення, доцільним є групування показників ефективності, які відображають цикл організації "вхід – процес - вихід - вихід"²⁸¹. Згідно даного підходу виділяють показники ефективності, зображені на рисунку 2.12.



Рис. 2.12 Види показників ефективності [Складено на основі: Нивен Пол Р. Сбалансованная система показателей: Пер. с англ. – М.: Издат. дом "Вильямс", 2002. – С.197.]

Використання вартісного підходу базується на порівнянні витрат і прибутків від інвестицій у розвиток та передбачає застосування методів розрахунку NPV (теперішньої приведеної вартості), PI (рентабельності інвестицій), IRR (внутрішньої норми прибутковості),

²⁸⁰ Нилы Энди. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении им / Нилы Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк, пер. с англ. – Днепропетровск: Баланд Клуб, 2003. – С.81.

²⁸¹ Нивен Пол Р. Сбалансованная система показателей / Нивен Пол Р., пер. с англ. – М.: Издат. дом "Вильямс", 2002. – С.197.

терміну окупності. Короткий огляд зазначених показників дозволить оцінити потенціал рішень на основі таких розрахунків:

1) визначення чистої приведеної вартості за формулою 2.31:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+d)^t} \quad (2.31)$$

де NPV – чиста поточна вартість проекту; d – ставка дисконтування (норма рентабельності, норма прибутковості, дисконт); CF_t – поступления грошових засобів (грошовий потік, кеш-флоу) на кінець періоду t; I_t – інвестиційні затрати в період t.

Критерій NPV застосовують наступним чином: якщо $NPV > 0$ – проект приймають; $NPV < 0$ – проект відхиляють; $NPV = 0$ – можна приймати будь-яке рішення.

2) розрахунок внутрішньої ставки дохідності (IRR), яка визначається як ставка дисконтування, при якій NPV рівна нулю, тобто проект не змінює вартості рішення. Величина IRR розраховується за формулою 2.32 (відносно d):

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t} - I_0 = 0 \quad (2.32)$$

Критерій IRR застосовують наступним чином: підприємство вибирає для себе допустимий рівень рентабельності вкладення капіталу – граничний коефіцієнт IIR, далі IRR порівнюється із HR. Якщо $IRR > HR$ – проект приймають; $IRR < HR$ – проект відхиляють; $IRR = HR$ – можна приймати будь-яке рішення;

3) розрахунок індексу дохідності – відносного показника, що показує, як зросте вартість рішення у розрахунку на 1 грн. інвестицій, що можливо визначити за допомогою формули 2.33:

$$PI = \left[\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+d)^t} \right] / \left[\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+d)^t} \right], \quad (2.33)$$

де PI – індекс дохідності. Критерій PI застосовують наступним чином: якщо $PI > 1$ – проект приймають; $PI < 1$ – проект відхиляють; $PI = 1$ – можна приймати будь-яке рішення.

4) розрахунок терміну окупності. Метод визначення терміну окупності проекту з врахуванням дисконтування грошових потоків широко використовують поряд із показником "простого" терміну окупності інвестицій. Суттєвою перевагою даного методу є те, що він

характеризує ступінь ризиковості проекту, адже чим більший термін окупності, тим більше ризиків інвестування.

Разом з тим, розглянуті методи вартісного підходу не враховують гнучкості та недооцінюють інвестиційні можливості підприємства, оскільки ігнорують зусиллями менеджера змінити прийняте рішення на основі нової інформації²⁸². Прийняття управлінських рішень вимагає використання наявних і доступних ресурсів підприємства, яких може не вистачити для досягнення цілей розвитку, а використання реальних опціонів дозволяє виявляти гнучкість і здійснювати вибір проектів, що можуть забезпечити бажані результати. Ігнорування методів реальних опціонів при оцінці інвестицій у діяльність може призвести до втрати потенційних прибутків у результаті відхилення чи неприйняття потенційно вигідних проектів. Застосування методики реальних опціонів до оцінки інвестиційних рішень доцільно, коли виконуються такі умови²⁸³: результат проекту супроводжуються високим рівнем невизначеності; менеджмент підприємства спроможний приймати гнучкі управлінські рішення при появі нових даних по проекту; фінансовий результат проекту суттєво залежить від рішень, які приймаються менеджером. Разом з тим, складність отримання інформації та проведення розрахунків за даним методом²⁸⁴ підводять до висновку про доцільність застосування якісного аналізу вибору управлінських рішень (рис.2.13).

Таким чином, кожен із зазначених підходів становить цінність для оцінки ефективності управлінських рішень, а їх вибір і застосування залежить від цілей, які ставить керівництво, професіоналізму та компетентності менеджерів, що задіяні у даному процесі та якості корпоративного управління підприємства.

²⁸² Сохаська О. Використання реальних опціонів у корпоративному управлінні / Сохаська О., Рясевич Н. // Наукові записки. – Випуск 14, Тернопіль, 2005. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/u5yVnN.pdf

²⁸³ Брусланова, Н. Оценка инвестиционных проектов методом реальных опционов // Финансовый директор. - 2004. - № 7. [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.fd.ru

²⁸⁴ Брусланова, Н. Див. зазначена праця., Сысоев, А. Ю. Использование моделей «реальных опционов» при оценке эффективности инвестиционных проектов / А.Ю.Сысоев // Вестник Финансовой академии. - 2003. - № 4. - www.estnik.fai.ru, Пирогов, Н. К. Сколько может стоить компании возможность изменить свое решение? / Н.К.Пирогов [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.buk.irrk.ru

Узагальнення вищевикладеного дозволяє зробити наступні висновки:

1. Оцінювання результатів діяльності у короткостроковому періоді орієнтоване на дослідження ефективності діяльності підприємства; середньострокові критерії базуються на оцінці рівня конкурентоспроможності рішень; довгострокові рішення визначають перспективи розвитку.

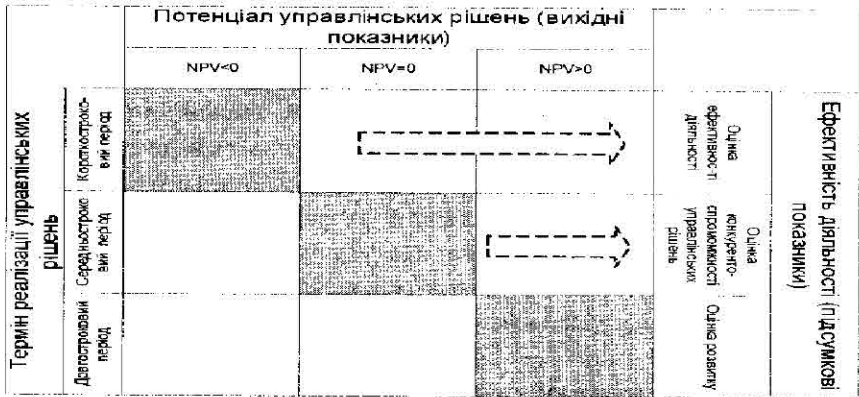


Рис. 2.13 Матриця вибору управлінських рішень [Виконана автором]

2. Оцінювання ефективності діяльності можливе за рахунок врахування усіх чинників, що впливають на результати діяльності і оцінити які можна з використанням інтегрованого підходу на основі врахування різних напрямів діяльності підприємства, зокрема: навчання і розвиток; бізнес-процеси; маркетинг і збутова логістика; фінансові аспекти діяльності.

3. Виділення запізнюючих показників для оцінювання діяльності підприємства за минулі періоди дозволяє підсумовувати ефективність виконаних рішень, що можуть коригуватись з врахуванням випереджаючих показників - бажаних орієнтирів майбутньої діяльності з врахуванням результатів на момент проведення оцінки.

4. Виділення вхідних, вихідних і підсумкових показників оцінки ефективності діяльності підприємства забезпечує безперервний контроль за результатами реалізації рішень.

5. Критерій вартості є важливим індикатором, що характеризує можливість інвестування у проекти розвитку, а застосування

інструментів фінансового інжинірингу, зокрема, методу реальних опціонів, дозволяє отримати результати, які неможливо оцінити з допомогою класичних підходів.

6. Практичне використання отриманих висновків і узагальнень можливе за рахунок застосування матриці вибору рішень, представленої на рисунку 2.13. Запропонована матриця враховує розглянуті підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства і у підсумку визначає поле допустимих значень (виділенні поля) результатів рішень і потенціал нарощування їх ефективності.

Слід зазначити, що кожна організація самостійно визначає підхід до оцінки ефективності своєї роботи. Однак, очевидним є те, що традиційне використання показників прибутковості є недостатнім для повного уявлення про потенціал і можливості майбутнього розвитку. У даному випадку, необхідно розглядати усі фактори, що впливають на прийняття та реалізацію рішень із врахуванням можливих наслідків, що можливо на основі застосування розглянутого підходу до оцінювання ефективності прийняття управлінських рішень у діяльності підприємств.

2.5 Бенчмаркінг як інструмент діагностики

На сьогодні Україні необхідно визначити пріоритети розвитку, які б забезпечили економічне і соціальне зростання на рівні світових стандартів. Процесом, який дозволяє порівняти і оцінити певну діяльність з кращими взірцями, визначити еталони розвитку відповідно до світових стандартів називають бенчмаркінгом.

Поняття бенчмаркінгу в вітчизняній економічній літературі досить нове. Але актуальність його постійно зростає з огляду на те, що Україна у своєму економічному поступі орієнтується на досягнення світового розвитку. Використання бенчмаркінгу, започатковане наприкінці 70-х років фірмою Xerox Corporation у США було пов'язане із намаганнями фірми поліпшити якість і продуктивність у всіх центрах витрат та структурних одиницях підприємства у порівнянні із відповідними відділами найкращих фірм-конкурентів, тобто мало передусім оперативний і технічний характер, що пізніше отримав

стратегічний підхід²⁸⁵. Сьогодні бенчмаркінг є тією концепцією розвитку, яка дозволяє орієнтуватись на поточні та перспективні потреби ринку, які повинні задовольнятися з урахуванням найкращих світових досягнень у галузі виробництва товарів та послуг. Бенчмаркінг пов'язує із процесом оцінки діяльності відносно до найкращого, визначенням еталонів у світі²⁸⁶. Під бенчмаркінгом розуміють управлінську технологію, яка з метою досягнення економічного розвитку організації враховує і використовує передові досягнення не тільки у своїй галузі, але і в інших галузях²⁸⁷.

У зв'язку із цим доцільним є використання бенчмаркінгу у процесі планування діяльності вітчизняних підприємств та формуванні сучасної концепції їх розвитку, орієнтованої на забезпечення оптимальних умов і результатів роботи. При цьому слід визначити яким чином реально можна використати підхід бенчмаркінгу для досягнення міжнародних еталонів розвитку. Основними перевагами використання технології бенчмаркінгу порівняно із традиційними системами планування і вдосконалення діяльності підприємств є: постійне вдосконалення споживчих запитів; безперервне поліпшення і модернізація всіх сторін діяльності підприємства; можливість вибіркового застосування на підприємстві всього найкращого, що є в галузі, у світі; забезпечення швидкої і ефективної реалізації рішень, розроблених і прийнятих по найновіших технологіях; постійний аналіз конкурентного середовища і конкурентів; наглядний приклад досвіду у певному бізнесі.

Використовуючи дані переваги та порівнюючи стандарти розвитку України із відповідними аналогами розвинутих країн можна визначити потенціал та пріоритети розвитку, що дозволить нашій країні бути на рівні розвинутих країн. Однак, вдосконалення економічного розвитку країни неможливе без комплексного

²⁸⁵ Крикавський С.В. Логістика. Основи теорії: Підручник / Крикавський С.В. - Львів: "Інтелект-Захід", 2004. - С.99.

²⁸⁶ Подсолонко О.А. Менеджмент: теорія та практика / Подсолонко О.А. - Київ:ЦУЛ, 2003. - С.232.

²⁸⁷ Гайдаєнко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Гайдаєнко Т.А. - М.:И-во Эксмо, 2005. - С.417.

вирішення проблем, що стосуються функціонування підприємств окремих галузей, окремих суб'єктів господарювання. Тому підприємству як основній ланці господарського процесу необхідно, у першу чергу, орієнтувати свою діяльність на досягнення світових стандартів, а отже, формування сучасної концепції розвитку вітчизняних підприємств повинна спиратись на основи бенчмаркінгу. На рисунку 2.14 представлено світовий досвід використання бенчмаркінгу по секторах.

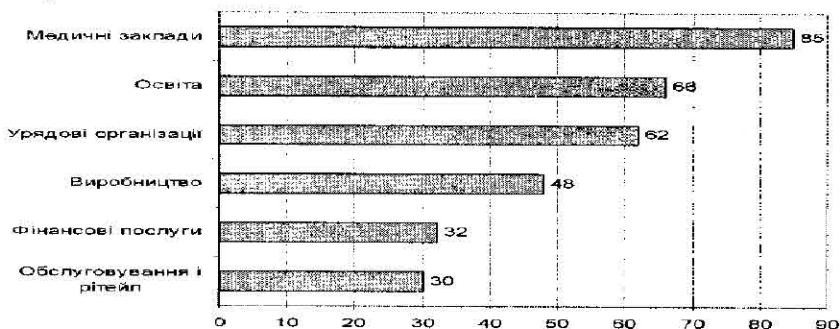


Рис. 2.14 Використання бенчмаркінгу по секторах [Джерело: Open University Business School (Великобританія)]²⁸⁸

Концепція розвитку вітчизняних підприємств на основі бенчмаркінгу – підхід щодо розвитку підприємств, який базується на ідеї вдосконалення їх діяльності на основі порівняння з світовими стандартами, ефективному менеджменті та пов'язана із конкретним інструментарієм досягнення визначених цілей. Дана концепція повинна формуватись на основі конструктивного принципу систематичного і постійного порівняння основних складових розвитку для забезпечення їх постійного вдосконалення.

Як зазначають фахівці, перш за все, на процедуру бенчмаркінгу слід звернути увагу компаніям, які спостерігають сповільнення темпів розвитку бізнесу і ознаки тривожних тенденцій, наприклад, зниження доходів, періодичну нестачу обігових коштів, збільшення плинності працівників. Процедура бенчмаркінгу може наштовхнути керівників

²⁸⁸ Вивчати, порівнювати і превзойти конкурента // Комп&ньон/№ 5(521) 2007. С.46-50.

таких підприємств на нові ідеї та підходи як здійснити зміни та вибрати першочергові кроки. Компанія, що пройшла процедуру бенчмаркінгу, в реальному часі може побачити узагальнені висновки діагностики; свої сильні і слабкі сторони у методах ведення бізнесу; високі й низькі результати, що їх спричиняють застосовувані методи управління. Процедура бенчмаркінгу може бути корисною і малим, і середнім, і великим компаніям, однак, насамперед, середні та великим²⁸⁹.

Формування концепції розвитку вітчизняних підприємств на основі бенчмаркінгу передбачає вирішення наступних питань:

1) оцінку економічних, соціальних, техніко-технологічних, інформаційних, культурних, міжнародних, екологічних можливостей країни щодо забезпечення належних умов розвитку підприємства;

2) оцінку наявних та потенційних можливостей підприємства у задоволення поточних та перспективних завдань щодо досягнення стандартів світового розвитку;

3) методичне забезпечення оцінки ступеня досягнення стандартів ринкового розвитку;

4) забезпечення відповідності розроблених стратегічних напрямів розвитку відповідно до світових стандартів до поточних завдань;

5) формування концепції розвитку вітчизняних підприємств на основі світових пріоритетів та стандартів розвитку.

На практиці бенчмаркінг проводиться у декілька етапів. На першому етапі відбувається усвідомлення необхідності удосконалення діяльності підприємства. На другому етапі визначаються об'єкти для порівняння. На практиці можливі кілька шляхів проведення бенчмаркінгу підприємств: на основі порівняння показників роботи з результатами конкурентів; на основі проведення внутрішнього бенчмаркінгу; на основі порівняння показників роботи результатами діяльності підприємств в інших галузях.

На третьому етапі здійснюються відповідні порівняння, виявляються розбіжності у результатах і проводиться їх аналіз. На

²⁸⁹ Дзялик Г. Оцініть власний бізнес // Практика управління, № 2, 2007. – С.41.

четвертому етапі визначаються причини розбіжностей і способи їх усунення. На п'ятому етапі заново проектується процеси, задаються цільові показники роботи по результатах аналізу. На шостому, завершальному етапі реалізуються плани, проводиться моніторинг поточної роботи і далі продовжується процес вдосконалення діяльності на основі бенчмаркінгу.

Для практичної реалізації бенчмаркінгу необхідно визначити параметри та умови, на які повинні орієнтуватись суб'єкти господарювання у своїй діяльності. Параметри бенчмаркінгу характеризують той чи інший бік об'єкту і дозволяють оцінити ступінь відповідності об'єкту дослідження певним вимогам. Параметрами може виступати продукція, персонал, підприємство, міжнародне оточення, технології, результати діяльності тощо.

Разом з тим, задаючись параметрами бенчмаркінгу для того чи іншого об'єкту, необхідно створювати належні умови, які забезпечать досягнення певних вимог. Вони охоплюють широкий спектр технічних, технологічних, організаційних, економічних, соціальних, кадрових, правових, ідеологічних відносин, які складаються у процесі господарського механізму підприємства. Ефективний вплив цих умов на досягнення відповідних параметрів залежить як від внутрішнього, так і від його зовнішнього середовища через господарські механізми на рівні галузі, регіону, світових зв'язків.

Незважаючи на переваги, які отримують підприємства від впровадження систем бенчмаркінгу чи використання його окремих елементів, зокрема: встановлення реальних цілей з врахуванням умов зовнішнього середовища, впровадження показників продуктивності, придатних для прийняття управлінських рішень, розширення світогляду працівників, - існує ряд причин, що перешкоджають його використанню²⁹⁰ (рис. 2.15). Найсуттєвішими перешкодами даного процесу є складність підбору об'єкту порівняння (аналога), недостатнє розуміння цінності технологій бенчмаркінгу, нестача фінансових, кадрових, часових ресурсів для вирішення завдань бенчмаркінгу.

²⁹⁰ Вычислитель, сравнить и превзойти конкурента // Комп&взвон, № 5(521) 2007. - С.46-50.

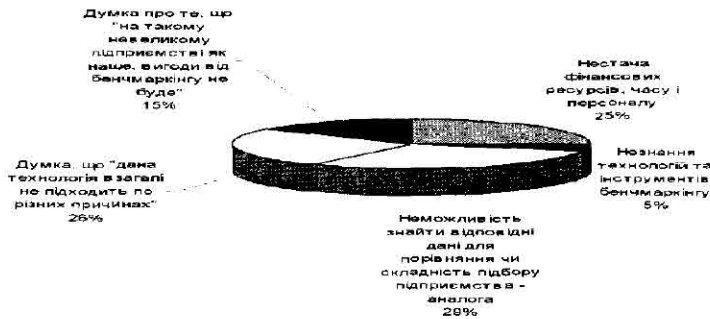


Рис. 2.15 Причини невикористання бенчмаркінгу

Таким чином, формування концепції розвитку підприємства на основі підходів бенчмаркінгу вимагає врахування наступних положень: з'ясування об'єкту бенчмаркінгу; визначення параметрів бенчмаркінгу; діагностика умов бенчмаркінгу; оцінка параметрів з врахуванням умов; розробка та реалізація заходів щодо забезпечення відповідного рівня розвитку; контроль та визначення необхідності регулювання (рис.2.16)

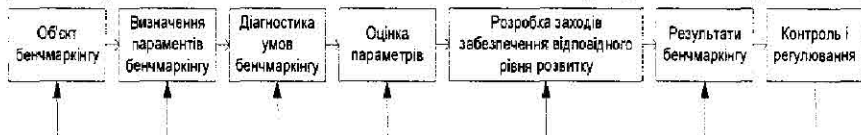


Рис. 2.16 Основні положення концепції бенчмаркінгу

Для забезпечення відповідного рівня розвитку використовують різні види бенчмаркінгу в якості самостійних технологій, що торкаються різних аспектів діяльності підприємства, а саме: стратегічний бенчмаркінг; внутріфірмовий бенчмаркінг; бенчмаркінг окремих технологічних етапів в організації; бенчмаркінг по оцінці ефективності окремих показників діяльності організації; бенчмаркінг відносно конкурентів; глобальний бенчмаркінг; функціональний як порівняння методів виконання складних операцій з підприємствами інших галузей; інноваційний, на основі вивчення цілком нових розробок на підприємствах різних галузей.

До параметрів ринкового рівня розвитку підприємства можна віднести: рівень якості продукції; рівень обсягів виробництва і

реалізації продукції; рівень номенклатури і асортименту продукції; рівень використання ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних, технічних і технологічних); рівень інновацій; - рівень екологічної чистоти виробничих процесів.

Діагностика передумов бенчмаркінгу є багатоаспектним процесом, оскільки торкається питань організаційної побудови і взаємовідносин підприємства, фінансово-економічних передумов господарювання, технічних та технологічних особливостей, кадрового потенціалу та його використання.

Оцінку параметрів розвитку підприємств на основі світових стандартів доцільно проводити за напрямками: співвідношення якісно-кількісних результатів розвитку виробництва (показники обсягу, асортименту, якості продукції); ресурсні умови та обмеження у досягненні світових стандартів; технічні та соціально-економічні умови, а також обмеження технічних процесів, що забезпечують одержання результатів розвитку.

Для порівняння та оцінки рівня розвитку підприємства відповідно до визначених стандартів та еталонів можна скористатись формулою:

$$K_i = \frac{N_i}{N}, \quad (2.34)$$

K_i – коефіцієнт ступеню досконалості i -го параметра розвитку підприємства; N_i – стандарт розвитку; N – фактичний рівень параметра розвитку.

Оцінку комплексного рівня розвитку підприємства, який дозволяє врахувати усі параметри розвитку підприємства можна здійснити на основі формули:

$$K_k = \frac{\sum_{i=1}^m K_i}{n}, \quad (2.35)$$

n – обґрунтована кількість оцінюваних параметрів розвитку.

Розробка та реалізація заходів щодо забезпечення відповідного рівня розвитку охоплює окремий аспект діяльності підприємства, який вимагає втручання і поліпшення певних параметрів. Іноді, у випадках, коли для досягнення відповідного рівня розвитку недостатньо

поліпшити чи вдосконалити окремий параметр, необхідно розглядати комплекс заходів. На рисунку 2.17 зображену схему формування концепції розвитку підприємства на основі бенчмаркінгу. Зокрема, в Україні основними передумовами успішного застосування бенчмаркінгу у діяльності вітчизняних підприємств є: організаційні умови; технічні та технологічні умови виробництва та його обслуговування; фінансово-економічні умови; трудові та кадрові умови²⁹¹.

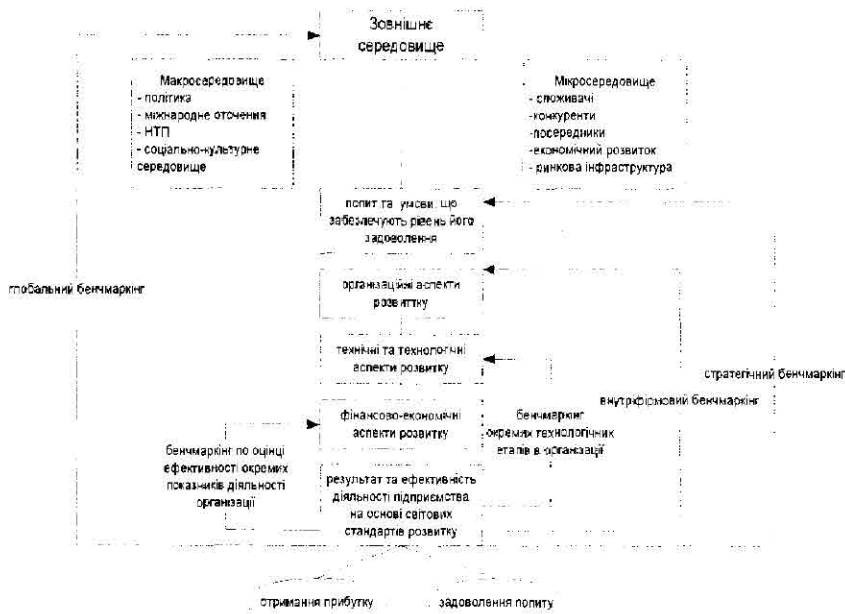


Рис. 2.17 Формування концепції розвитку підприємства на основі бенчмаркінгу
[Виконано автором]

До організаційних передумов поліпшення розвитку підприємств можна віднести наступне:

– реконструкція – комплекс заходів, спрямованих на відновлення споживчої, технічної, економічної та фінансової діяльності підприємств на основі конверсії, диверсифікації, розукрупнення підприємств;

²⁹¹ Полянська А.С. Формування концепції розвитку вітчизняних підприємств на основі бенчмаркінгу // Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етап становлення і проблеми розвитку, № 567 - Львів, 2006. - С. 290-296.



– санация – комплекс послідовних взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного, соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єктів господарювання з кризи і відновлення або досягнення ними прибутковості та конкурентоспроможності;

– реінжиніринг – фундаментальна зміна мислення і радикальне перепроєктування бізнес процесів, що дозволяє досягнути значного поліпшення важливих показників діяльності: рентабельності, затрат, якості, рівня обслуговування.

Технічні та технологічні передумови передбачають: ефективне використання матеріальних ресурсів, політику ресурсозбереження; розширене відтворення і використання основних фондів; інновації у технологіях; виробництво якісної та конкурентоспроможної продукції; технічні нововведення; управління технічним розвитком; оптимізація організації виробництва; оптимізація використання виробничих потужностей; формування системи якості на підприємстві.

Фінансово-економічні умови досягнення високих показників розвитку передбачають: фінансове планування на основі бюджетування всіх сфер і напрямів діяльності підприємств; аналіз, оцінка та підтримання належного фінансово-економічного стану; забезпечення відповідних рівнів прибутковості, рентабельності, ліквідності, стабільності та ділової активності; пошук внутрішніх та зовнішніх чинників зростання ефективності виробництва; пошук джерел фінансових капіталовкладень; створення привабливих передумов для залучення фінансових інвестицій; розробка та обґрунтування актуальних інвестиційних проєктів, спрямованих на досягнення бажаного рівня розвитку підприємства.

В умовах динамічного розвитку науково-технічного прогресу фахівці прийшли до висновку, що одним з основних компонентів ефективної роботи підприємств є підвищена увага до кадрів і методів керування їхньою спільною діяльністю. Однією з основних причин переорієнтації управління на людські ресурси стало усвідомлення людьми своєї ролі у виробництві під впливом переходу від потреб низького рівня до задоволення потреб більш високих рівнів.



Основними передумовами успішного функціонування підприємств у даному напрямі слід розглядати: підвищення рівня продуктивності праці; мотивація трудової діяльності працівників; впровадження нових систем атестації, у результаті чого можна виявити характеристики працівників, а саме його розумові здібності, здатність працювати в колективі, бажання і можливість виконувати виробничі завдання, а також загальні риси характеру; набір і добір кадрів з урахуванням ділових якостей персоналу різних категорій; обґрунтування раціональної структури персоналу; існування механізму постійного підвищення кваліфікації кадрів і забезпечення умов для творчої та високопродуктивної праці.

Ефективність бенчмаркінгу на підприємстві залежить від наперед визначеної програми його проведення, яку доцільно орієнтувати на використання такого порядку²⁹²: визначення процесів, що вимагають вдосконалення; вибір членів команди чи партнерів; збір даних; аналіз даних, ідентифікація відмінностей між тим, що є на підприємстві, і тим, що пропонують аналоги для порівняння; вибір найкращих практик; розробка можливих рішень для впровадження; здійснення самої процедури впровадження.

Результатом застосування вищевказаних підходів є поліпшення роботи вітчизняних підприємств і досягнення ними відповідного, визначеного наперед, рівня розвитку з урахуванням світових стандартів. Контрольна функція у даному випадку полягає у виявленні відповідності отриманих результатів запланованим показникам розвитку. Регулююча функція проявляє себе у випадку необхідності коригуючих заходів стосовно кожного елементу технології бенчмаркінгу.

Таким чином, запропонований підхід формування концепції розвитку вітчизняних підприємств на основі бенчмаркінгу базується на:

1) з'ясуванні необхідності бенчмаркінгу як елементу планування та реалізації діяльності підприємств, які прагнуть цілеспрямовано поліпшити свою діяльність;

²⁹² Вичислити, сравнить и превзойти конкурента // Комп&нзон, № 5(521) 2007. - С.46-50.



2) оцінці внутрішнього потенціалу та визначенні можливостей і напрямів досягнення стандартів світового розвитку на основі розглянутих технологій бенчмаркінгу.

Для успішного вирішення даних питань необхідно забезпечити: подолання нестабільного економічного і політичного життя; поліпшення фінансового становища більшості підприємств України; розробку відповідного методичного інструментарію із застосуванням технології бенчмаркінгу; підвищення професійної компетентності керівників і працівників, які зайняті у сфері управління та займаються питаннями планування діяльності підприємств.

В Україні започаткована нова ініціатива з проведення бенчмаркінгу для приватних українських компаній, яка полягає у тестуванні та поліпшенні товарів, послуг і методів роботи порівняно із сильними конкурентами або визнаними лідерами галузі з метою підвищення конкурентоспроможності компаній. Даний проєкт започаткували Міністерство зовнішнього розвитку Великобританії (DFID) і компанія EME з метою ознайомлення українських підприємств з процедурою бенчмаркінгу та створення Українського індексу бенчмаркінгу на базі даних, отриманих від українських підприємств. Запропонована проєктом процедура є першим кроком до впровадження культури моніторингу та порівняння методів управління бізнесом і їх результативності²⁹³.

2.6 Використання експрес-діагностики для обґрунтування концептуальних засад розвитку підприємств на засадах ситуаційного підходу

Управління розвитком підприємств в умовах динамічного середовища їх функціонування вимагає пошуку шляхів подолання негативних тенденцій. Кризові явища 2008-2010 років засвідчили, що вирішувати проблеми на основі традиційних управлінських концепцій неможливо. Управлінська діяльність в сучасних умовах вимагає застосування нових форм і методів керування господарськими процесами, що залежать від конкретної ситуації і визначається

²⁹³ Дзядик Г. Оцініть власний бізнес // Практика управління, № 2, 2007. – С.40.

результатами діяльності не окремого підприємства, а їх певною сукупністю, сформованою за певними спільними ознаками. Вирішення даного завдання можливе на основі застосування ситуаційного підходу як виду управлінської діяльності, що дозволяє оперативно здійснювати коригуючі впливи відповідно до ситуації, що виникає.

Теорія менеджменту на сьогодні пропонує широкий перелік концепцій управлінської діяльності, які характеризують сукупність поглядів, способів розуміння, тлумачень окремого предмету дослідження, явищ і процесів, провідну ідею їх системної теоретико-методологічної характеристики²⁹⁴. Ситуаційний підхід в управлінні є видом управлінської діяльності, що на основі узагальнення існуючих характеристик результатів господарювання, з врахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників, дозволяє вибирати напрями і шляхи досягнення поставлених цілей і завдань розвитку. Виділити існуючі тенденції розвитку та використати ситуаційний підхід до вирішення виявлених проблем (ситуацій) дозволяє діагностика та система моніторингу результатів діяльності. Даним категоріям на сьогодні приділяється значна увага, а результати їх використання полегшують і оптимізують процес прийняття управлінських рішень.

Метою дослідження є розроблення теоретичних положень і методичних рекомендацій практичного спрямування щодо проведення експрес-діагностики рівня економічного розвитку підприємств для обґрунтування концептуальних засад їх майбутньої діяльності²⁹⁵.

Досягнення визначеної мети вимагає виділення основних етапів проведення досліджень, поетапне виконання яких дозволить визначити групи підприємств за вибраними критеріями оцінки і узагальнити провідний задум щодо майбутніх дій відповідно до визначених ситуаційних характеристик. Таким чином, можна виділити такі основні кроки для обґрунтування концептуальних засад розвитку підприємств:

²⁹⁴ Економічна енциклопедія у 3-х томах/ Редкол.:... С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий дім "Академія", 2000. – С.51.

²⁹⁵ Полянська А.С., Використання експрес - діагностики для обґрунтування концептуальних засад розвитку підприємств на умовах ситуаційного підходу / Полянська А.С., Бабенко В.В. // Формування ринкових відносин в Україні, №10 (113). - Київ, 2010. – С.157-163.

1) вибір методу діагностики, що дозволить опрацювати інформацію для характеристики ситуації, у якій здійснюють діяльність господарюючі суб'єкти;

2) вибір інструментарію діагностики, що найбільш повно враховуватиме вибрані критерії оцінювання ефективності діяльності для виділення основних груп підприємств, які потребуватимуть змін відповідно до визначених ситуаційних характеристик;

3) проведення відповідних розрахунків і узагальнення отриманих результатів у вигляді табличного і графічного матеріалу;

4) формування висновків щодо проведених досліджень та виділення основних пропозиції щодо використання отриманих результатів.

Враховуючи, що діяльність підприємств є результатом взаємодії внутрішніх можливостей та характеристик ситуацій, у яких здійснюється господарська діяльність, ситуаційний аналіз повинен зосереджуватись, головним чином, на:

- зовнішньому оточенні, у якому працює підприємство (економічні особливості діяльності, макроекономічні зміни, характер конкуренції, ключові фактори успіху, привабливість галузі);

- внутрішньому середовищі підприємства, пов'язаному з основними видами компетентності, сильними і слабкими сторонами, можливостями ресурсного забезпечення (сьогоднішня стратегія, ситуаційний SWOT – аналіз, рівень витрат, стан підприємства у порівнянні з конкурентами на даному етапі)²⁹⁶.

Безумовно, дослідження усіх зазначених критеріїв оцінки стану підприємства вимагає значних витрат часу і рівня складності проведення досліджень, тому виникає необхідність у виборі ситуаційних методик діагностики, що дозволяють здійснити коротке дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення проблемних сфер і отримання попередніх оцінок поточного стану, тобто експрес-діагностики. Серед переваг застосування експрес-діагностики слід виділити незначні витрати часу для отримання попередньої оцінки; використання обмеженого кола даних;

²⁹⁶ Сазерленд Джонатан. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия /Сазерленд Джонатан, Кануэлл Дайан., пер. с англ. – Днепропетровск: Баласс Бизнес Букс, 2005. – С.273.

можливість встановлення приналежності того чи іншого класу, групи, типу²⁹⁷.

Таким чином, проведення експрес діагностики передбачає використання незначної кількості показників, які, разом з тим, можуть не тільки оцінити результати діяльності підприємства, але і визначити якісну складову їх розвитку, а саме, ефективність діяльності.

Критерієм проведення експрес-діагностики вибрано розрахунок індексу ефективності діяльності підприємств, здійснений із застосуванням таксономічних методів²⁹⁸. Інтегральний показник ефективності – це впорядкована відстань до штучно сконструйованої ідеальної точки у n -вимірному просторі, еталоні індексу ефективності діяльності, яка характеризується найвищими показниками серед стимуляторів (С) та найнижчими серед дестимуляторів (Д).

Для оцінки значення інтегрованого показника ефективності діяльності підприємства потрібно врахувати його багатоелементну структуру, а також специфіку кожної з його складових. На думку автора, слід, у першу чергу, звернути увагу на фінансово-економічну, організаційну та технічну складові діяльності. Визначальними для цих компонент обрано конкретні показники, які використовуватимуться для подальших обчислень і представлені у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Сукупність показників, які характеризують компонентну структуру ефективності діяльності підприємств

Назва компоненти	Дія	Показники
		Д
Критерій фінансово-економічний	С	Рентабельність реалізації, x_4
	С	фактична ставка прибутковості бізнесу, x_5
	С	рентабельність власного капіталу, x_6
	С	рентабельність задіяних активів, x_7
Критерій організаційні	С	потенційна прибутковість бізнесу, x_2
Критерій технічні	Д	Рівень зносу основних засобів, x_3

²⁹⁷ Загорна Т.О. Економічна діагностика: Начальний посібник / Загорна Т.О. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – С.27.

²⁹⁸ Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа / Плюта В., пер. с пол. В.В.Иванова. Науч. ред. В.М.Жуковской. – М.: Статистика, 1980. – С.15.

Інформаційною базою проведення розрахунків є фінансова звітність 44 підприємств акціонерної форми власності Івано-Франківського регіону за період 2005-2008 років. Запропонований підхід категоризації підприємств за групою показників може бути розширений і доповнений іншими показниками, виходячи із цілей і завдань проведення досліджень²⁹⁹.

Оскільки всі складові ефективності діяльності підприємства мають різні одиниці вимірювання, ми їх стандартизуємо, нормалізувавши за середнім квадратичним відхиленням, тобто за формулою:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{S_j}, \quad (2.36)$$

де:

$$\bar{x}_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij}; \quad (2.37)$$

$$S_j = \sqrt{\frac{1}{m-1} \sum_{i=1}^m (x_{ij} - \bar{x}_j)^2} \quad (2.38)$$

$i = 1, 2, \dots, m$ - номер спостереження (об'єкта); $m = 44$ - кількість досліджуваних підприємств; $j = 1, 2, \dots, n$ - номер показника (фактора); $n = 7$ - кількість досліджуваних показників; x_{ij} ($i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}$) - значення j -го показника для i -го об'єкта, вихідний показник; \bar{x}_j, S_j ($j = \overline{1, n}$) - середнє арифметичне та середньоквадратичне відхилення вихідних показників для j -ї ознаки; z_{ij} ($i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}$) - нормоване значення j -го показника для i -го об'єкта.

Внаслідок стандартизації показників отримаємо матрицю розміром $m \times n$ нормованих значень спостережень. Тоді кожне підприємство можна інтерпретувати як деяку точку P_i в n -вимірному векторному просторі, координати котрої дорівнюють z_{ij} .

²⁹⁹ Stabryła Adam Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy / Stabryła A. – Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa-Kraków, 2000. – 377 p.

Далі визначасмо координати точки $P_{ii} = (z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0n})$, яку називають еталоном (найбільше значення за кожною з ознак, коли ця ознака є стимулятором, і найменше значення, коли ознака є дестимулятором) і знаходимо відстань від точки P_i до точки P_{ii} , яку визначаємо за формулою:

$$d_{j0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_{0j})^2} \quad (2.39)$$

Значення координат ідеальної точки наводяться в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

Значення координат ідеальної точки

Ріки	Рівень зносу основних засобів, %	Потенціал прибутковості бізнесу, %	Частка позиченого капіталу у активах, %	Рентабельність реалізації, %	Фактична ставка прибутковості бізнесу, %	Рентабельність власного капіталу, %	Рентабельність задіяних активів, %
2005	-2,55868	4,640292	-1,29042	4,668213	4,843227	2,895675	4,542745
2006	-2,08078	4,969303	-1,41295	4,75069	3,61488	3,21084	3,676692
2007	-2,64674	3,93126	-1,469	4,085481	4,294229	3,415429	4,147539
2008	-2,22761	2,23685	-1,4598	4,039775	2,008818	6,462906	2,445672

Отримані відстані використовуються при розрахунку функції переваги ефективності діяльності f_i i -го підприємства на основі таких формул³⁰⁶:

$$f_i = 1 - \frac{d_{i0}}{d_0} \quad (2.40)$$

$$d_0 = \bar{d} + as_d \quad (2.41)$$

$$\bar{d} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m d_{i0} \quad (2.42)$$

$$s_d = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (d_{i0} - \bar{d})^2} \quad (2.43)$$

³⁰⁶Халафян А.А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных. 3-е изд. Учебник / А.А. Халафян. – М.: ООО «Бином-Пресс», 2007. – 512 с.

де a - деяке додатне число, яке вибирають так, щоб усі значення функції f_i знаходилися між нулем і одиницею. В нашому випадку приймаємо $a = 3$.

Згідно з цією моделлю обчислення функції переваги, індекс ефективності підприємства в ідеалі дорівнює 1, тобто, чим значення для функції переваги f_i -го підприємства ближче до 1, тим індекс ефективності підприємства є вищим. У таблиці 2.22 представлено інтегральний показник ефективності досліджуваних підприємств (f_i).

Таблиця 2.22

Інтегральний показник ефективності досліджуваних підприємств

№ п/п	2005	2006	2007	2008	№ п/п	2005	2006	2007	2008
1	0,268122	0,275162	0,296273	0,221356	23	0,272157	0,353517	0,386799	0,287619
2	0,264045	0,301895	0,321295	0,299153	24	0,29703	0,28405	0,266088	0,214996
3	0,357393	0,298339	0,288359	0,165372	25	0,288017	0,333628	0,358662	0,305318
4	0,331615	0,35198	0,334526	0,070953	26	0,347561	0,36013	0,343884	0,289799
5	0,330374	0,352919	0,330468	0,264512	27	0,399822	0,308413	0,289302	0,165644
6	0,364732	0,373686	0,361901	0,259005	28	0,251656	0,371857	0,319779	0,248099
7	0,255807	0,328796	0,330129	0,236283	29	0,251484	0,31828	0,287263	0,235978
8	0,317047	0,396787	0,35924	0,263821	30	0,246058	0,258293	0,228523	0,180681
9	0,29707	0,339772	0,419688	0,275346	31	0,34361	0,398326	0,387606	0,307835
10	0,363223	0,302172	0,599071	0,310184	32	0,44263	0,171986	0,389916	0,227672
11	0,399259	0,435628	0,391616	0,327054	33	0,411672	0,389287	0,358031	0,291503
12	0,227336	0,255824	0,24119	0,126481	34	0,881209	0,898124	0,803164	0,457932
13	0,219654	0,485159	0,192005	0,164174	35	0,29697	0,334853	0,42344	0,309565
14	0,073291	0,093787	0,073326	-0,10262	36	0,292831	0,318764	0,307039	0,228668
15	0,386928	0,336632	0,440801	0,236609	37	0,371454	0,364395	0,362701	0,289587
16	0,387432	0,429478	0,581988	0,329136	38	0,272852	0,301523	0,235356	0,214571
17	0,389646	0,396455	0,399875	0,252712	39	0,314383	0,331208	0,203895	0,351859
18	0,432726	0,439412	0,418751	0,328641	40	0,274604	0,236681	0,316198	0,329566
19	0,285365	0,332754	0,408028	0,294818	41	0,308739	0,328999	0,328574	0,186852
20	0,304603	0,269149	0,253102	0,180375	42	0,515305	0,572442	0,52624	0,37463
21	0,336599	0,212589	0,224186	0,3129	43	0,415836	0,410286	0,40844	0,290298
22	0,218375	0,157837	0,20312	0,199266	44	0,211985	0,396553	0,325596	0,211742

Отримане значення індексу ефективності діяльності підприємств знаходиться в інтервалі $[0; 1]$, який пропонується розбити на групи, що відповідають градації шкали оцінювання ефективності, виходячи з оцінки середнього значення та стандартизованого відхилення індексу ефективності, а саме:

$[0; \bar{f} - 0,5s]$ – низька ефективність діяльності;

$[\bar{f} - 0,5s; \bar{f}]$ – середній рівень ефективності діяльності;

$[\bar{f}; 1]$ – високий рівень ефективності діяльності;

де \bar{f} – середнє значення індексу ефективності; s – стандартизоване відхилення середнього значення індексу ефективності.

Як видно із представлених у таблиці 2.20 результатів розрахунків, ефективність діяльності досліджуваних підприємств є досить низькою і значна їх частка є меншою середнього значення інтегрального показника ефективності. Співставлення інтегрального показника ефективності за період 2005-2008 років із середнім його значенням у відповідному періоді у розрізі досліджуваних підприємств представлено на рисунку 2.18. Зведені у таблицю 2.23 середні значення інтегрального показника ефективності досліджуваних підприємств дозволяє визначити їх ситуаційні характеристики, які умовно можна розподілити на 3 групи.

Таблиця 2.23

Середні значення інтегрального показника ефективності та їх відповідність ситуаційним характеристикам

Ситуаційна характеристика	Критерії визначення ситуаційних характеристик	Середнє значення інтегрального показника ефективності			
		2005	2006	2007	2008
Погіршення фінансово-економічного стану, Гр1	$f_{i(t)} < f_{i(t-1)}$	0,236369	0,264532	0,220998	0,155475
Стійкі тенденції діяльності, Гр2	$f_{i(t-1)} \approx f_{i(t)} \approx f_{i(t+1)}$	0,306642	0,305453	0,30472	0,233624
Поліпшення фінансово-економічного стану, Гр3	$f_{i(t-1)} < f_{i(t)} < f_{i(t+1)}$	0,385692	0,407175	0,431923	0,302187

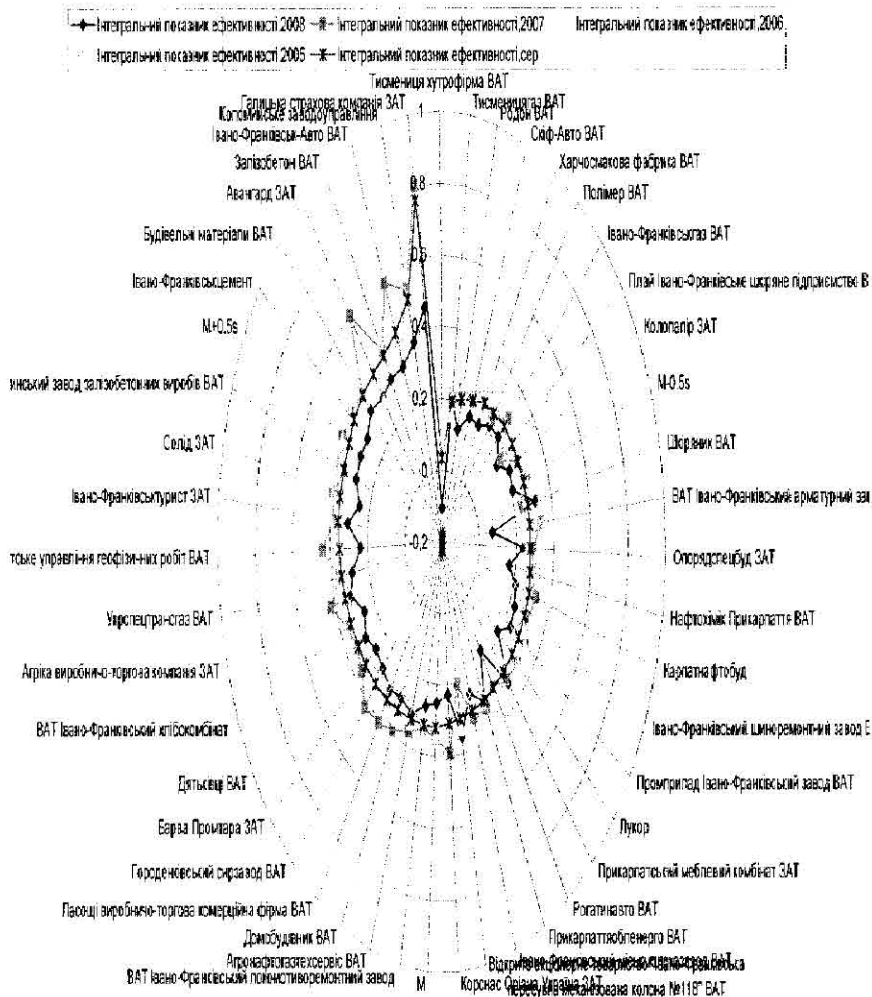


Рис. 2.18 Діаграма співставлення інтегрального показника ефективності підприємств за період 2005-2008 років із середнім значенням

За результатами розподілу, до першої групи віднесено підприємства, ситуаційна характеристика яких показує негативні тенденції і погіршення фінансово-економічного стану. Відповідно до другої групи віднесено підприємства, що характеризуються умовно стійкими тенденціями результатів діяльності; і третя група об'єднує підприємства, що характеризуються позитивними тенденціями діяльності. Слід зазначити, що на фоні загострення кризових явищ у 2008 році, середнє значення інтегрованого показника ефективності значно зменшене, що свідчить про наслідки впливу кризових явищ на результати діяльності досліджуваних підприємств, разом з тим, тенденція ситуаційних характеристик збережена, що свідчить про досить точну класифікацію підприємств за вибраними групами діагностованих показників. Зазначені тенденції групування досліджуваних підприємств за визначеними ситуаційними характеристиками чітко прослідковуються на рисунку 2.19.

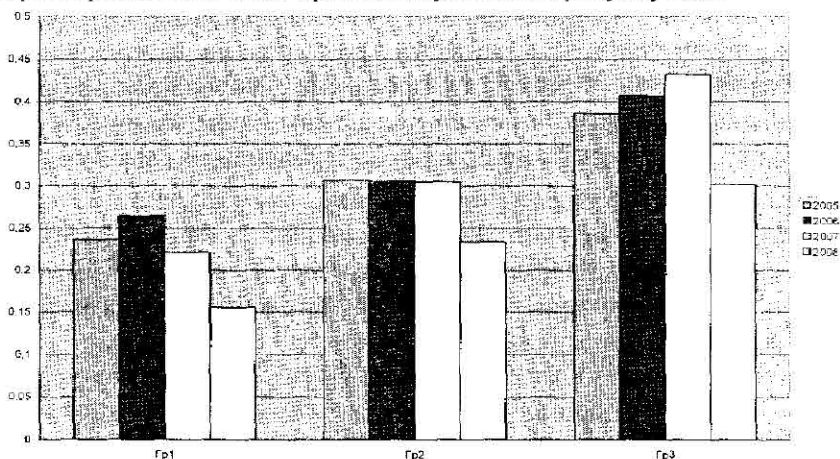


Рис. 2.19 Групування підприємства за критерієм середнього інтегрального показника ефективності

Проведений у пакеті Statistica 8.0 дискримінантний аналіз³⁰¹ підприємств за розглядуваною сукупністю ознак підтвердив

³⁰¹ Халафян А.А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных. 3-е изд. Учебник / А.А. Халафян. - М.: ООО «Бизном-Пресс», 2007. - 512 с., Факторный, дискриминантный и кластерный анализ. / (Дж.-О. Ким, Ч. У.

адекватність класифікаційних характеристик проведеної експрес-діагностики. У таблиці 2.24 наведена матриця, що характеризує коректність класифікації підприємств за критерієм інтегрованого індексу ефективності.

Таблиця 2.24

Матриця коректності класифікації підприємств

Група	% коректності	G 1:1	G 2:2	G 3:3
G 1:1	77.77778	7	2	0
G 2:2	85.71429	1	12	1
G 3:3	95.23810	0	1	20
Підсумок	88.63636	8	15	21

Розміщення спостережуваних підприємств у просторі канонічних змінних наведено на рисунку 2.20.

Отримані на основі проведеної експрес-діагностики результати дозволяють узагальнити наступне:

1) застосування таксономічних методів для проведення експрес-діагностики діяльності підприємств дозволяє доволі точно виділити основні групи підприємств, що об'єднуються подібними ситуаційними характеристиками: в результаті проведених досліджень виділено основні групи підприємств, що характеризуються позитивними (G_3:3), стійкими (G_2:2), та негативними (G_1:1) тенденціями розвитку;

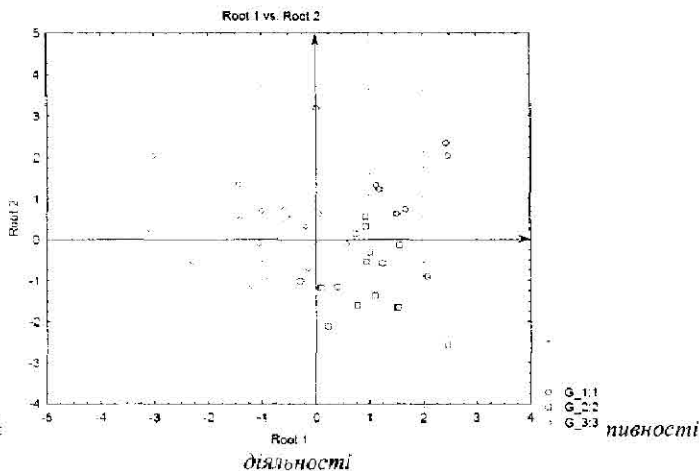


Рис. 2.20 Е

Мьюллер, У. Р. Клекка, М. С. Олдендерфер, Р. К. Блэнфилд]; пер. с англ., под ред. И. С. Енюкова. - М.: Финансы и статистика, 1989. -215 с.

2) визначені з допомогою експрес-діагностики групи підприємств характеризуються подібними ситуаційними характеристиками та тенденціями їх зміни, тому для них можуть бути визначені такі концептуальні засади майбутнього розвитку:

- для підприємств, що характеризуються негативними тенденціями розвитку (група G_1:1) за умови врахування низького значення інтегрованого показника ефективності доцільною є концепція антикризового управління, основні засади якої повинні охоплювати не тільки розглянуті складові розвитку, але і включати інші аспекти діяльності, зокрема, врахування ролі людського фактору для подолання кризових явищ, якості корпоративного управління як результату застосування знань, умінь і навиків керівників і працівників щодо досягнення цілей розвитку спільними зусиллями, і, безумовно, врахування зовнішніх чинників шляхом вибору політики протидії їх негативному впливу наявними і потенційними сильними сторонами і можливостями розвитку;

- сталі тенденції діяльності підприємств (група G_2:2) визначають можливість підтримання існуючого стану, який може супроводжуватись, з одного боку, антикризовими заходами, спрямованими на попередження виникнення кризового стану на основі застосування системи превентивних заходів і виборі відповідної пасивної стратегії, а з іншого - у виборі політики поступового поліпшення діяльності на основі більш ефективного використання наявних ресурсів, з орієнтацією на інтенсивні засади майбутнього розвитку;

- діяльність підприємств, результати діяльності яких характеризується позитивними тенденціями (група G_3:3) можна визначити як таку, що забезпечує органічний розвиток, тобто такий розвиток, що здійснюється за рахунок внутрішніх можливостей³⁰². Органічний розвиток можливий за умов, коли підприємство володіє потенціалом, що створює імпульс для відповідних змін і формує механізми виходу на якісно новий рівень розвитку. У даному випадку, таким імпульсом може виступати інновація, що проявляється у різних

³⁰² Пилипенко А.А. Стратегічна орієнтація підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: Монографія / Пилипенко А.А. – Х. ВД "НІЖЕК", 2008. – 408 с.

видах і формах. Визначена група підприємств володіє певним потенціалом інноваційного розвитку, і такий висновок впливає із результатів проведених розрахунків, згідно яких позитивна динаміка оцінюваних критеріїв характеризує саме ефективність діяльності, потенційні можливості щодо майбутнього зростання;

3) зроблений вибір критерію класифікації – інтегральний показник економічної ефективності – дозволяє охарактеризувати не тільки кількісний, але і якісний аспект діяльності, що виявляється у результатах таких показників як фактична і потенційна прибутковість бізнесу, а дослідження динаміки вибраних показників оцінювання, що можливо за методикою вибраного інструментарію дослідження, дозволяє прогнозувати майбутні стани та сценарії його поліпшення;

4) використання математичних методів у процесі проведення експрес-діагностики є інструментом одержання об'єктивних оцінок результатів діяльності. Вибраний підхід до групування досліджуваних підприємств схиляється до концепції кластеризації, яка сьогодні широко практикується у дослідженнях вітчизняних вчених. Умовний розподіл підприємств на групи вимагає обов'язкової наявності умов застосування та ряду здатностей, які формують кластери за системою певних ознак³⁰³. На думку автора, виділення кластерних груп можливе не тільки за загально визнаними критеріями групування. Зокрема, пропонуються наступні ознаки наявності кластера підприємств: компактне географічне розташування, відповідність стратегії кожного окремого підприємства загальній стратегії розвитку кластера; форма власності та доступ до інвестиційних ресурсів, оскільки об'єктом дослідження виступають підприємства акціонерної форми власності; виділення спільних ознак, що дозволяє використовувати отриманий досвід діяльності для формування майбутніх програм розвитку.

Безумовно, проведений аналіз вимагає додаткового дослідження впливу зовнішнього середовища на результати діяльності, що також формує ситуацію та передумови для поточного функціонування та майбутнього розвитку господарюючих суб'єктів, а отже вимагає

³⁰³ Техніка ефективного менеджмента. Финансовый менеджмент /Агентство по международному развитию США (USAID), Корпорация "Карана" (США). – М., 1997. – 602 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.aup.ru/books/mno/analysis.pdf>

відповідних дій і заходів, визначених у концепціях розвитку підприємств.

ВИСНОВКИ

1. Діагностика є аналітичною функцією управління розвитком підприємства, яка забезпечує збір, обробку інформації про стан середовища функціонування підприємства, його зміну і готує її для прийняття управлінських рішень. Діагностика є досить новим поняттям, яке трансформувалось із інших галузей наук і несе більше навантаження ніж функція аналізу, оскільки не тільки визначає відхилення і причини, що зумовлюють певний стан об'єкту дослідження, але і розглядає можливості попередження, зменшення чи оперативного подолання недоліків.

2. В умовах ситуаційного підходу важлива роль відводиться діагностиці зовнішнього середовища, оскільки вивчення зовнішніх чинників, що визначають результати роботи підприємства дозволяє ідентифікувати ситуацію та визначити методи реагування на неї. Діагностика зовнішнього середовища передбачає дослідження таких основних напрямів: політичне оточення, економічний стан, міжнародне середовище і його вплив, соціально-культурний сектор, юридично-правове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання.

3. Важливим елементом процесу діагностики є моніторинг, що забезпечує постійне спостереження за перебігом ситуацій, що виникають у процесі діяльності і дозволяє виявити відхилення у діяльності та характеризує рівень життєздатності суб'єктів господарювання.

4. В умовах ситуаційного підходу витрати є важливим індикатором здійснення змін, оскільки дозволяють визначити можливості корегування ситуації відповідно до цілей і можливостей. Витрати супроводжують усі аспекти діяльності підприємства і мають суттєвий вплив на управління його розвитком відповідно до ситуаційних характеристик. Досягнути значного результату у плані вибору необхідного напрямку роботи і, відповідно, конкретних дій на основі обґрунтування їх вартісних характеристик можна з допомогою функціонально-вартісного аналізу.

5. Певними особливостями характеризується процес діагностики кризового стану підприємства. На практиці розроблено і застосовується значний інструментарій ідентифікації кризових явищ та можливих шляхів їх подолання. Разом з тим, існуючі методики вимагають їх адаптування до умов вітчизняної економіки. На сьогодні найбільшого поширення набули фінансові підходи до діагностики кризового стану підприємства.

6. Оцінка ефективності діяльності та рішень, які приймаються у певній ситуації вимагає також певної уваги, оскільки дуже складно оцінити ефективність на основі традиційних показників прибутковості і рентабельності. Зарубіжні і вітчизняні дослідження у даному напрямі пропонують різні підходи до визначення ефективності. В умовах ситуаційного підходу оцінка ефективності здійснюється із врахуванням різних ситуацій, які виникають у процесі реалізації стратегічних цілей розвитку і передбачають систему показників, що дозволяють визначити інтегральний показник ефективності поточних рішень із врахуванням часових і вартісних аспектів діяльності підприємства.

7. Застосування математичного інструментарію у процесі експрес-діагностики підприємства дозволяє виділити ситуаційні характеристики діяльності окремих підприємств, узагальнити та виділити окремі їх групи (кластери), що відповідають певному рівню ефективності і умовам функціонування. Такий підхід дозволяє, з одного боку, ідентифікувати рівень розвитку конкретного об'єкту у сукупності інших господарюючих суб'єктів, а з іншого боку - на засадах бенчмаркінгу вирівнювати його до бажаних параметрів та їх значень.

РОЗДІЛ 3 ВИКОРИСТАННЯ СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ ПРИ ФОРМУВАННІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Особливості стратегічного планування з використанням ситуаційного підходу

У діяльності вітчизняних підприємств зміни стають більш частими і швидкими, а відносини між суб'єктами господарювання більш складними. Тому в сучасних умовах неможливо діяти без наперед визначених цілей та обґрунтованої послідовності їх виконання. В умовах ресурсного обмеження, технологічної відсталості та фінансової нестабільності виникає необхідність у тому, щоб не тільки забезпечити поточне функціонування, визначене щоденними потребами, але і сформувані стратегічні напрями, які орієнтують на розв'язання таких питань: збалансування потреб у ресурсах і можливостях їх покриття; забезпечення інноваційного розвитку, що є необхідною умовою сучасного розвитку; формування та використання людського капіталу на засадах менеджменту "знань".

Сьогодні питання формування напрямів розвитку вітчизняних підприємств та шляхів їх досягнення є досить актуальним. Це пов'язано із об'єктивними зовнішніми умовами їх функціонування та суб'єктивним прагненням утримати позиції чи їх зміцнити у коротко та довгостроковому періодах. Тому важливо знати, у якому напрямі необхідно рухатись, які критерії для цього виділяти, які передумови необхідні для досягнення цілей розвитку і як можна вплинути на даний процес³⁰⁴. Дослідження зазначених питань здійснюється у контексті стратегічного управління через механізм прийняття управлінських рішень, а саме: постановку цілей розвитку; оцінку ситуації, розроблення відповідних завдань, пошук альтернативних варіантів, вибір кінцевого рішення, вплив на об'єкт управління.

Узгодження плану діяльності підприємства у часовому горизонті для вирішення завдань розвитку забезпечує система стратегічного планування, яка охоплює наступні напрями роботи: правильну оцінку

³⁰⁴ Полянська А.С. Стратегічне обґрунтування цілей розвитку організації в умовах змін // Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. Випуск 3 (11) - Хмельницький, 2008. - С.142-147.

тенденцій розвитку бізнес-середовища, що дозволяє підприємству створювати для себе нові можливості; формування основних завдань стратегії, які піддаються кількісним вимірам і які мають якісні характеристики; формування конкретизованих планів - завдань; розподіл ресурсів і складання бюджету; реалізацію стратегії за допомогою економічних і адміністративних важелів управлінської діяльності; створення системи моніторингу і контролю за виконанням стратегії.

Таким чином, з одного боку, система стратегічного панування є доступним і ефективним засобом ефективного управління підприємством, орієнтованим його на довгострокове функціонування, а з другого боку - це досить складний і життєво важливий напрям діяльності, який забезпечує успіх запланованих цілей на основі обґрунтування можливостей їх досягнення.

Сьогодні питання стратегічного планування досліджуються зарубіжними і вітчизняними економістами. Доцільно зупинитись на окремих підходах щодо визначення сутності стратегічного планування. Зокрема, американський підхід у менеджменті трактує стратегічне планування як набір дій і рішень, використовуваних керівництвом, які ведуть до розробки конкретних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягнути свої цілі³⁰⁵. Даний процес охоплює два аспекти: стратегічне планування і реалізацію стратегічного планування. А.Томпсон і А.Дж. Стрікленд розглядають стратегічне планування як процес розроблення та реалізації стратегії, що складається із п'яти взаємопов'язаних управлінських завдань: формування стратегічного бачення майбутнього компанії; постановка цілей; розробка стратегій; реалізація стратегій; оцінка результатів і їх корегування з врахуванням отриманого досвіду, змін, нових ідей і можливостей³⁰⁶. Зміст стратегічного планування тлумачить його як засіб передбачення, впливу і вибору напрямів та організації діяльності, які дозволяють

³⁰⁵ Основи менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. - С.696.

³⁰⁶ Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент / Томпсон А. А., Стрікленд А.Дж.: 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. – С.35.

досягати поставлених цілей на випадок виникнення непередбачених обставин, негативно впливаючих на бізнес.³⁰⁷

Вітчизняні науковці визначають стратегічне планування як систематизовані та формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм³⁰⁸. Узагальнено стратегічне планування пов'язують із довгостроковим комплексним плануванням, орієнтованим на кінцеві результати. Таким чином, можна підсумувати, що стратегічне планування – це процес реалізації послідовних дій, спрямованих на впровадження і розробку стратегічних планів, що дозволяють вирішувати проблеми, які супроводжують діяльність організації та обґрунтовують завдання на поточний період. Слід зазначити, що стратегічне планування є неперервним процесом, у якому процедури моніторингу і контролю забезпечують інформацію для подальшого розвитку і майбутніх стратегічних планів. Разом з цим, стратегічні рішення головним чином пов'язані із зовнішніми, ніж внутрішніми проблемами компанії, а саме це проблема вибору сфери діяльності і пошуку нових напрямів її розвитку³⁰⁹.

У зв'язку із необхідністю постійного пошуку можливостей найкращого використання потенціалу підприємства для забезпечення досягнення цілей розвитку питання формування системи стратегічного планування є досить актуальним та потребує детального вивчення. Особливої уваги потребують такі положення: вибір необхідного інструментарію діагностики середовища функціонування підприємства та тенденцій його розвитку, що є важливим у процесі стратегічного планування; визначення завдань, що потребують першочергового вирішення для пристосування до змін та підтримання життєздатності підприємства; вибір шляхів та напрямів реалізації поставлених завдань на основі визначених внутрішніх резервів та зовнішніх можливостей.

³⁰⁷ Томпсон А.А. Стратегический менеджмент, див. зазнач. працю, С.113.

³⁰⁸ Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник / Шершньова З.Є. – К.: КНІБУ, 2004. – С.420.

³⁰⁹ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб. Питер Ком 1999. – С.29.

Усвідомлення необхідності стратегічного планування не завжди відповідає можливостям його реалізації, особливо коли пропонуються різні методи здійснення даного процесу. Виникає необхідність у виборі такого підходу до формування і реалізації перспективних та поточних планів, який на основі врахування сучасних наукових концепцій у даній галузі, особливостей діяльності підприємства, його ресурсного потенціалу і організаційних можливостей дозволив максимально наблизити можливість ефективної реалізації цілей і завдань стратегічного планування.

Незважаючи на широкий спектр методичного забезпечення процесу стратегічного планування, висвітлених у літературі, на практиці йому не приділяється належна увага. Проблемою, з якою стикаються сьогодні суб'єкти господарювання є вибір такого варіанту рішення, який би забезпечив досягнення цілей. На думку фахівців, тільки 10 відсотків організацій реалізують свою стратегію на практиці (рис. 3.1).

Серед основних вагомих причин невиконання стратегій виділяють: бар'єр бачення: тільки 5 % працівників розуміють стратегію; бар'єр людського фактору: тільки 25 % менеджерів мають стимули, пов'язані із стратегією; бар'єр керівництва: у 85 % організацій на обговорення стратегії затрачається менше однієї години у місяць; бар'єр ресурсів: у 60 % організації відсутній зв'язок між бюджетами і стратегіями. На сьогодні розроблено інноваційні підходи, які дозволяють на основі врахування зазначених факторів зменшити бар'єри реалізації стратегічних планів і збалансувати цілі діяльності організації із впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

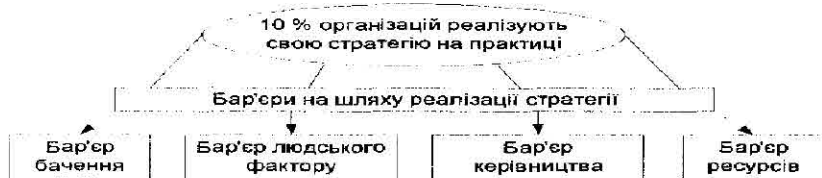


Рис. 3.1 Бар'єри на шляху реалізації стратегії.

[Джерело: Н.-Г.Ольве. *Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей* / Н.-Г.Ольве, Ж.Рой, М.Веттер; пер. с англ. – М.: Издат. дом "Вильямс", 2004. – С.12.]

Згідно опитувань, проведених компанією McKinsey серед керівників середньої і вищої ланки компаній з щорічним прибутком від 500 тис.дол. США біля трьох четвертих менеджерів зазначили, що їх фірма дотримується формалізованого методу стратегічного планування, і тільки одна четверта визнала, що власне стратегічний план є основою для прийняття корпоративних рішень. На рисунку 3.2 представлено фактори, які, на думку респондентів, характеризують формалізований процес стратегічного планування в компаніях³¹⁰.

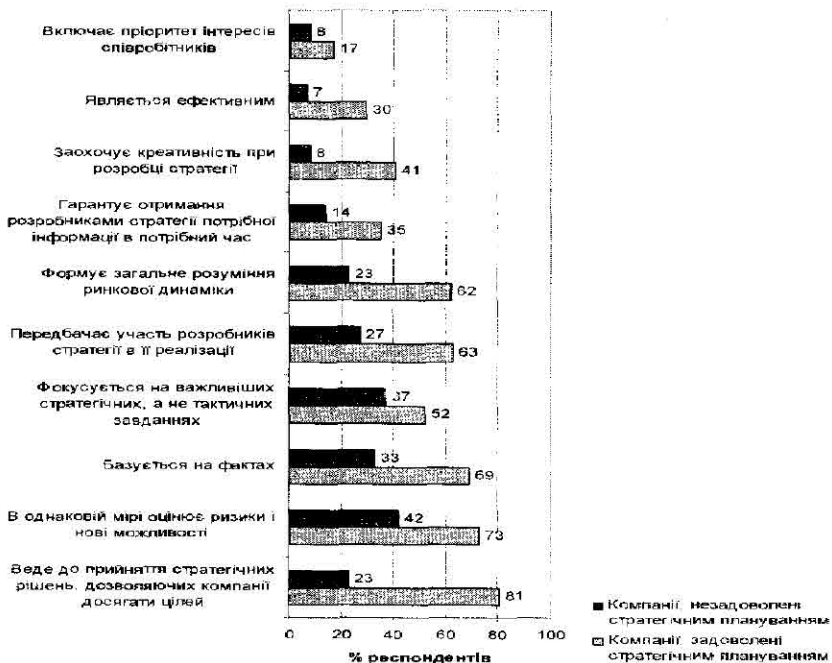


Рис. 3.2 Фактори, які характеризують формалізований процес стратегічного планування в компаніях

Суттєвою особливістю процесу стратегічного планування у контексті представленої інформації є те, що фірми, головним чином, перестраховують себе і незначну увагу приділяють новим можливостям для зростання і розвитку, що свідчить про їх

³¹⁰ Бизнес по плану и без / Компаньон, № 44 (508) (23-29 листопада), 2006. - С. 31.

недалекоглядність. Менше 50 % опитаних, переважно з числа успішних компаній відмітили, що план розвитку їх організації передбачає можливості для зростання, що виходять за рамки профільного бізнесу. Пояснити це можна тим, що в умовах динамічних змін важко спрогнозувати ситуацію, яка супроводжуватиме організаційний розвиток під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Це вимагає додаткових затрат часу, фінансових і трудових ресурсів для дослідження середовища, у якому функціонує і планує розвиватись організація.

Для вирішення питань стратегічної діагностики доцільно застосовувати нижче розглянуті сучасні методичні підходи, які забезпечують релевантною інформацією процес стратегічного планування, а саме:

- методи SWOT, STEP, ETOM, QUEST аналізу досліджують середовище функціонування організації, виділяють слабкі і сильні сторони діяльності;

- матричні методи аналізу (матриця BKG, матриця Мак-Кінзі – Дж. Електрік, матриця "Shell-DPM", матриця товар/розширення ринку - досліджують привабливість ринку та можливості інвестування бізнесу;

- метод SPACE – аналізу; концепція ключових факторів успіху; концепція 7 S - визначають основні напрями позиціонування бізнесу з урахуванням найбільш привабливих сфер діяльності;

- метод GAP – аналізу досліджує потенційні можливості бізнесу та шляхи їх досягнення на основі виділення стратегічної прогаліни;

- концепція збалансованої системи показників (BSP)³¹¹ - збалансовує цілі організації з її фінансовими, організаційними, ресурсними, процесними можливостями.

Кожна із розглянутих методик відіграє певну роль у процесі стратегічного планування. На сьогодні можна підсумувати, що зарубіжні організації успішно використовують їх для визначення напрямів поліпшення роботи, про що свідчать дані літературних

³¹¹ Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Р., Нортон Д.: 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО "Олимп Бизнес", 2008. – 320 с.

джерел³¹². Що стосується вітчизняних організацій, вони не завжди знаходять застосування розглянутим методам або надають їм описового характеру. Безперечно, планувати діяльність необхідно і в сучасних умовах робити це досить складно, однак не використовувати досвід стратегічного планування означає не використовувати наявний потенціал, який мають для свого розвитку підприємства.

Визначені на основі методик стратегічного планування напрями діяльності організації вимагають кількісного обґрунтування через формування системи планів, які визначають стратегію організації у формі стратегічних планів, тактику у формі тактичних завдань і поточну діяльність у формі оперативних планів. Тільки збалансування та взаємозв'язок розглянутої системи планів, їх обґрунтування на основі врахування впливу зовнішнього і внутрішнього середовища дозволить реалізувати намічені цілі. Сьогодні особлива увага приділяється сучасній методиці стратегічного планування з використанням системи збалансованих показників, яка дозволяє здійснювати оцінювання діяльності підприємства, його стратегічне управління і позиціонування. Основною перевагою даної методики є те, що вона базується на розумінні і перетворенні стратегії підприємства у цілі, показники та орієнтири по чотирьох перспективних напрямках діяльності, а саме: фінанси, навчання і розвиток, внутрішні бізнес-процеси, споживачі. У таблиці 3.1 розглянуто основні стратегічні напрями діяльності підприємства, сформовані на основі системи збалансованих показників. Переваги системи BSP у процесі формування та обґрунтування стратегічних цілей підприємства визначають доцільність її застосування і полягають у вирішенні наступних завдань: формуванні системи оцінки діяльності організації; обґрунтуванні системи стратегічного управління наявними можливостями; створенні інструментарію поширення інформації про цілі організації та шляхи їх досягнення; виділенні найбільш вагомих елементів потенціалу для вирішення завдань розвитку; урахуванні різних сфер діяльності підприємства для досягнення цілей розвитку.

³¹² Н.-Г.Ольве. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г.Ольве, Ж.Рой, М.Веттер.; пер. с англ. – М.: Издат. дом "Вильямс", 2004. – 304 с.

Таблиця 3.1

Формування стратегічних напрямів діяльності підприємства на основі BSP

Стратегічні цілі	Стратегічні показники	Стратегічні орієнтири	
		2009	2012
ФІНАНСИ			
Збільшення прибутку	Коефіцієнт приросту	1,05	1,06
Зростання доходів від продажу	Відсоток збільшення доходів від продажу	15 %	17 %
Оптимальне використання оборотних коштів	Коефіцієнт оборотності запасів	2,5	3,9
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,8	7,2
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	60	50
СПОЖИВАЧІ			
Імідж компанії	Відсоток респондентів, які під час опитування мали інформацію про підприємство	30%	50%
Завоювання часток нових ринків	Відсоток збільшення договорів	15%	25%
Підвищення задоволеності споживачів якістю товару та рівнем обслуговування	Відсоток задоволених споживачів	60%	70%
НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК			
Лояльність персоналу	Відсоток працівників, задоволених роботою в компанії	50 %	70%
	Коефіцієнт плинності кадрів	12%	9%
Ефективність діючої системи підбору персоналу, навчання і підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву	Відсоток кваліфікованого працюючого персоналу	65 %	75 %
Інноваційний розвиток	Відсоток автоматизованих бізнес-процесів.	15 %	25%
	Задоволеність працівників ІТ технологіями.	70 %	80%
	Економічна ефективність впроваджених ІТ технологій	1,05	1,20
ВНУТРІШНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ			
Покращення технічного стану обладнання з метою підвищення якості продукції	Відсоток обладнання, що підлягає реконструкції	25%	15 %
	Відсоток обладнання, що підлягає заміні	15 %	10 %
	Кількість рекламцій	10	5
	Відсоток використання виробничих потужностей	75 %	90 %
Процес планування потреб у матеріальних ресурсах та здійснення поставок	Кількість затримок у виконанні робіт пов'язаних із затримкою поставок (відсоток від загальної кількості укладених договорів)	5 %	2 %
Діюча система управління якістю	Наявність сертифікату ISO 9001:2000	-	+

Окремим питанням є дослідження і оцінювання потенціалу підприємства та можливостей його збільшення. Вирішення його

можливе на основі врахування ваги кожного елементу потенціалу, структури ресурсів, що йому належать, їх необхідної кількості та вартості з використанням формул:

$$P_i = \sum_j^k Q_{ij} \times C_{ij} \quad (3.1)$$

$$P_{\text{заг}} = n \sum_i^m P_i \times q_i \quad (3.2)$$

де P_i – вартість i -го елементу потенціалу; i – елемент потенціалу організації (для нашого прикладу виробничого, маркетингового, навчання і розвитку, фінансового); j – ресурсна складова i -го елементу потенціалу; q_i – ваговий коефіцієнт i -го елементу потенціалу; Q_{ij} – кількість j -го ресурсу i -го елементу потенціалу організації; C_{ij} – кількість j -го ресурсу i -го елементу потенціалу організації; $P_{\text{заг}}$ – загальна оцінка потенціалу організації.

Узагальнення стратегічних орієнтирів та їх обґрунтування наявним потенціалом підприємства підводить до вибору моделі розвитку організації та обґрунтування її економічної складової на основі співвідношення "доходи – витрати – прибуток". Динаміка середовища, у якому здійснюватиметься реалізація моделі вимагає врахування різних ситуацій та використання наступних моделей стратегічного розвитку³¹³, зокрема:

- реакційної моделі, яка є найбільш доцільною в умовах стабільного зовнішнього середовища, коли зміни повторюються і є можливість для використання традиційних сильних сторін потенціалу підприємства;

- спеціальне управління, яке є доцільним в умовах середовища, що поступово розвивається і потребує залучення елементів потенціалу, які б дозволили пристосуватись до змін шляхом проведення поступових стратегічних змін;

- модель довгострокового планування, яка є необхідною тоді, коли швидкість змін перевищує швидкість реакції організації, а вибір дієвих елементів потенціалу дозволить оперативніше передбачати чи попереджувати наслідки змін;

³¹³ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб: Питер Ком 1999. - С.403.

- стратегічне управління, коли пристосування до зовнішнього середовища вимагає від підприємства розвитку нових здібностей, можливостей, залучення чи більш ефективного використання окремих складових потенціалу.

Узагальнюючи викладене вище можна підсумувати наступне:

- на сьогодні стратегічне планування розглядається як сукупність дій, які охоплюють різні напрями діяльності організації і орієнтують її на довгостроковий розвиток та конкретні дії, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища;

- результати, які отримані у процесі стратегічного планування створюють певний досвід, однак специфіка діяльності окремого підприємства вимагає вироблення власного підходу до даного процесу;

- сучасні методики аналізу середовища підприємства створюють сприятливі передумови для процесу стратегічного планування, однак їх застосування вимагає певного досвіду, інформації та компетенції у даній справі;

- складність і взаємозв'язок окремих індикаторів стратегії підприємства вимагає використання сучасних інформаційних технологій, які б дозволяли вибирати, аналізувати, оцінювати результати діяльності підприємства.

В сучасних умовах, коли прийняття рішень здійснюється в умовах постійних змін, а отже високого рівня невизначеності особлива увага приділяється методу побудови сценаріїв. Сценарій – послідовний виклад детального вирішення завдань, що дозволяє виявляти можливі перешкоди і серйозні недоліки у діяльності для того, щоб прийняти рішення щодо майбутнього розвитку об'єкту з врахуванням його сильних сторін і можливостей. Широкого використання даний метод набув у практичній діяльності, зокрема, прогнозовані показники науково-технічної та інноваційної діяльності в Україні передбачають розвиток подій за базовим, оптимістичним та песимістичним сценаріями та розглядають різні прогнозовані значення макро- та

мікроекономічних показників діяльності в Україні³¹⁴. Міністерством економіки України підготовлено видання «Україна: перспективи розвитку» (Консенсус-прогноз), що має на меті підвищення якості макроекономічних прогнозів шляхом експертного обговорення, досягнення консенсусу щодо перспективного бачення подальших шляхів розвитку країни. У консенсус-прогнозі враховано оцінку експертами як позитивної, так і негативної динаміки розвитку економіки в Україні протягом 2010-2011 років³¹⁵. Стратегія національної модернізації України до 2020 року також враховує можливі прогнози розвитку із врахуванням позитивної і негативної динаміки макроекономічних подій³¹⁶.

Сценарний метод розглядають як спробу отримати модель процесу, а не тільки оцінити його строковий результат³¹⁷. Сценарії - це надійні і реальні можливі варіанти розвитку тих чи інших процесів³¹⁸. Мартиненко М.М. узагальнює³¹⁹, що сценарій – це опис того, яким може стати підприємство через певний час, що складається на підставі переконання про можливості організації із врахуванням факторів зовнішнього середовища і пов'язує даний процес із суб'єктивним баченням майбутнього організації її керівниками. Інше визначення тлумачить сценарій як метод прогнозування, що намагається установити логічну послідовність подій, щоб показати, як з існуючої ситуації може крок а кроком розвиватись майбутній стан об'єкта чи системи³²⁰. Відомий американський економіст В. Леонтьєв, досліджуючи питання макроекономічного розвитку зазначив, що даний процес передбачає програмування і повинен починатись "...з розробки альтернативних сценаріїв, що представляють з допомогою

³¹⁴ Александрова В.П., Скрипиченко М.І., Федулова Л.І. Прогнозування впливу інноваційних факторів на розвиток економіки України // Економіка і прогнозування, № 2, 2007. – С. 9-27.

³¹⁵ Україна: перспективи розвитку. Консенсус-прогноз. – Випуск 23, 2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>

³¹⁶ Україна 2020. Стратегія національної модернізації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.polit.ua/documents/2010/02/26/stra2020.html>

³¹⁷ Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: Монография / Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. – Х. Издательский дом "ИНЕЖОК", 2003 – С.35.

³¹⁸ Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень / Василенко В.А. – Київ: ЦУЛ, 2003. – С. 249.

³¹⁹ Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А., К.-К.: Каравелла, 2006. – С.40.

³²⁰ Глівенко С.В. Економічне прогнозування / Глівенко С.В., Соколов М.О., Теліженко О.М. - Суми. ВТД "Університетська книга", 2004. – С.72.

конкретних, нетехнологічних термінів один із декількох можливих варіантів майбутнього стану економіки"³²¹. Ідея програмування передбачає здатність вибору між альтернативними можливими сценаріями.

Таким чином, метод сценарного планування найбільше відповідає ситуаційному управлінню. Особливої уваги потребує з'ясування особливостей побудови сценаріїв у процесі планування розвитку підприємств, виділення методичних передумов їх побудови та виокремлення основних шляхів застосування на практиці³²². В сучасних умовах прийняття рішення щодо майбутнього розвитку пов'язують із необхідністю здійснення змін, які дозволяють зменшити чи ліквідувати відхилення між бажаною і фактичною продуктивністю бізнесу організації (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Процес формування сценарію розвитку бізнесу організації з урахуванням змін

Процес прийняття рішення щодо майбутнього розвитку можна розглядати через послідовне здійснення таких етапів: усвідомлення необхідності прийняття рішення щодо майбутнього розвитку; формування варіантів наступних дій; оцінку варіантів з точки зору їх привабливості; вибір одного чи декількох варіантів для реалізації.

³²¹ Леонтьев В. Экономическое эссе. Теории, исследования, факты и политика / Леонтьев В.; пер. с англ. – М.: Политиздат, 1990. – С.398.

³²² Делянська А.С. Сценарний метод формування напрямів розвитку організації //Збірник наукових праць "Економічний простір", № 13. - Дніпропетровськ, 2008. - С.208-214.

Необхідність сценарію виникає після того, як визначились з метою і стратегічними пріоритетами і передбачає складання логічної схеми і календарного плану виконання стратегії шляхом формування альтернативних маршрутів – сценаріїв їх переведення у конкретні проекти. Розроблення сценарію майбутнього розвитку – це метод, з допомогою якого встановлюється логічна послідовність подій з метою показати, як, виходячи з існуючої ситуації, може крок за кроком розгортатись майбутній стан об'єкта дослідження. Врахування різних сценарних умов дозволяє генерувати альтернативи послідовностей дій і подій щодо майбутнього розвитку.

Особливістю альтернативних послідовностей є спільність їх початкових станів і характеристик. Далі, залежно від об'єктивної оцінки ситуації, прийнятих цілей, визначених ресурсів наступний стан може відрізнятись. Альтернативи-сценарії розробляються на логічних обґрунтуваннях і розглядають реально можливі варіанти розвитку визначених процесів на основі послідовного виконання таких положень: діагностики минулих тенденцій розвитку підприємства чи галузі; аналізу існуючого стану підприємства і зовнішнього середовища та розробки прогнозів розвитку; врахування перспектив і тенденцій стану об'єкту дослідження на середньо- і довготривалий періоди.

Побудова сценаріїв – творчий процес, який не може бути визначений у межах чіткої формалізованої процедури. Форма, методика, розрахунки вибираються у кожному конкретному прикладі залежно від об'єкту дослідження, наявності інформаційних технологій і статистичного банку моделей, кваліфікації експертів, що здійснюють дану роботу та інших чинників. Тому виникає необхідність у виділенні основних положень, на які доцільно орієнтуватись у процесі побудови сценаріїв. Зокрема, можливими напрямками дій можуть бути: складання переліку можливих видів діяльності підприємства (кількість тем сценарію може коливатись від 10 до 15 за умови, що вони розкривають основні можливості підприємства) з обґрунтуванням передумов їх здійснення шляхом аналізу матеріально сировинних ресурсів, ринкових можливостей, фінансового стану; відбір найбільш привабливих сценаріїв на основі критеріїв, які

визначають менеджери з урахуванням небажаних наслідків виконання сценарних подій; опис можливого стану справ у майбутньому, тобто опис сценарію по кожній відібраній темі з охопленням таких положень: перелік можливих напрямів розвитку діяльності по кожній із розглянутих тем; перспективи розвитку на основі встановлення бачення майбутнього організації з врахуванням факторів зовнішнього середовища; опис майбутнього бажаного стану підприємства з вкладом основних шляхів його досягнення.

Процес побудови сценаріїв базується на проведенні стратегічного аналізу, який на основі використання широкого спектру інструментарію діагностики стратегічних позицій об'єкту дослідження з'ясує питання розвитку внутрішніх закономірностей, показників, зовнішніх і внутрішніх факторів. Аналіз джерел, які досліджують питання сценарного планування дозволив узагальнити типову модель планування сценаріїв, представлену на рисунку 3.4³²³.

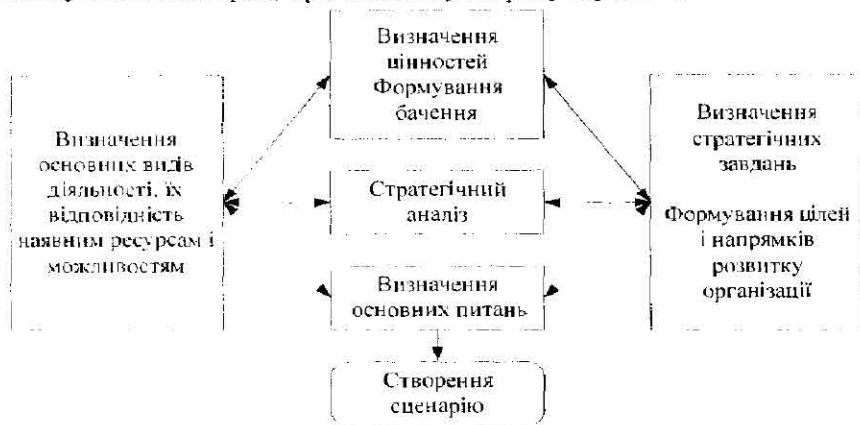


Рис. 3.4 Модель планування сценаріїв

Таким чином, сценарії – це послідовний шлях досягнення цілей, які ставить перед собою організація. Побудова сценарію – це формування стратегії, однак з різними альтернативними варіантами. Метод складання сценарію базується на встановленні логічної

³²³ Сазерленд Дж. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Сазерленд Дж., Козулл Д., пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – С.216.

послідовності стану об'єкту дослідження і подій в оточуючому його середовищі, пов'язаних один з одним причино - наслідковими зв'язками. Побудова сценаріїв "може бути забезпечена з допомогою універсальної сукупності засобів та підходів, названої "методологія сценарного аналізу", що є комплексом математичних, програмних, логічних і організаційних засобів та інструментів для визначення послідовності застосування окремих методів, взаємозв'язків між ними і загалом для формування самого процесу передбачення"³²⁴.

Визначаючи цілі, необхідно враховувати, що вони повинні відображати конкретні результати і підсумки, бути досягнутими до визначеного терміну та тісно пов'язаними із стратегічним баченням і цінностями підприємства. Фундаментальна ціль розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання полягає у тому, щоб справитись з невизначеністю, викликаною стрімкими темпами змін в економічному, соціальному і технологічному середовищі підприємства, шляхом підвищення гнучкості виробництва і менеджменту³²⁵. Діапазон цілей сценарних варіантів розвитку може бути досить широким – від подолання кризового стану до досягнення позицій лідера. Багатьом успішним підприємствам необхідно змінювати курс не для того, щоб вжити, але для того, щоб розвинути свій успіх³²⁶.

Вихідним етапом сценарного планування є вибір напрямку діяльності підприємства, що супроводжується загальною характеристикою становища фірми з метою пошуку і оцінки нових можливостей. Дане завдання описується двома правилами прийняття рішення: перше - пов'язане із цілями, яке визначає засоби виміру ефективності діяльності підприємства; друге - пов'язане із товарно - ринковою стратегією і стосується бажаних характеристик товарів і ринків. Далі ці правила застосовуються до окремих можливостей у міру їх появи³²⁷. Ніякий аналіз не може достовірно передбачити майбутнє, тому необхідно мати сценарії поведінки за умов невизначеності. Щоб зменшити невизначеність, у якій доводиться приймати рішення та не помилитись при виборі напрямку довгострокового розвитку і стратегії підприємства, необхідно

³²⁴ Згуровський М.З. Концептуальні засади сценарного аналізу // Геоекономічні сценарії розвитку і України: Монографія / М.З.Згуровський, Ю.М.Пахомов, А.С.Філіпенко та інші. – К.: ВП "Академія", 2010 - С.26.

³²⁵ Кезин А.В. Менеджмент: теорія управління організаціями / Кезин А.В. – М.: Гардарики, 2002. - С.254.

³²⁶ Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент / Томпсон А.А, Стрікленд А.Дж.; 12-е издание: пер. с англ. – М.:Издательский дом "Вильямс", 2006 – С.66.

³²⁷ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб: Питер Ком 1999. – С.62.

знати стратегічне положення підприємства, особливості галузі, умови конкуренції, ресурси і можливості діяльності. Це можливо з допомогою застосування методу побудови сценаріїв - одного із методів прогнозування, що ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів його зміни стану. До методів розробки сценаріїв належать: метод посилення, метод побудови системи діаграм, метод критичних полів, метод "заголовків газет", метод "логіки можливого розвитку подій", метод перехресного впливу подій, метод Баєса³²⁸.

Для більш ґрунтовного опису подій доцільно розробляти систему сценаріїв, що відрізняються переліком пипушень і взаємодією факторів, досліджуваних у сценарію. Розрізняють песимістичний, оптимістичний сценарії та сценарій з найбільш ймовірним розвитком подій. Застосування обґрунтованих прогнозів дає змогу створювати уявлення про оптимістичний та песимістичний варіанти розвитку подій, зосередившись на фактах, що сприяють або перешкоджають позитивним тенденціям. Готові сценарії обговорюються, узгоджуються і узагальнюються для вибору кращих варіантів майбутнього розвитку підприємства. Метод сценарного планування майбутніх напрямів розвитку підприємства дозволяє вирішувати такі питання: сприяє процесу децентралізації управління діяльністю підприємств, що особливо актуально в умовах ринкових перетворень за рахунок участі окремих структур у процесі стратегічного планування; оцінює критичні фактори успіху, необхідні для досягнення цілей розвитку; полегшує усвідомлення корпоративного бачення і цінностей, які закладаються в основу дій підприємства для досягнення своїх цілей; прогнозує можливі наслідки дій по сценарію, що дозволяє наперед уникнути провалів та непередбачених втрат; досліджує і враховує максимально можливу кількість факторів, що впливають на процес прийняття рішення та умови їх реалізації.

Отже, метод сценарного планування підприємств пов'язаний, у першу чергу, із чітким баченням перспектив майбутньої діяльності з

³²⁸ Шершньова З.С. Стратегічне управління: Підручник / Шершньова З.С. – К.: КНЕУ, 2004 – С.160-165.

виділенням ймовірних варіантів (сценаріїв) розвитку. Оптимальність прийнятих рішень щодо подальшого розвитку визначається рівнем інформованості керівництва про фактично існуючі і назриваючі проблеми у діяльності суб'єкта господарювання і вимагає належної інформаційно - методичної бази для побудови та вибору сценарію розвитку з урахуванням ймовірності настання різних умов (ситуацій) діяльності.

3.2 Формування концептуальної моделі розвитку підприємства

Діяльність вітчизняних підприємств в сучасних умовах супроводжується постійними впливом і змінами зовнішнього середовища, що зумовлюють відповідні зміни всередині організації. Одним із шляхів пристосування до змін є створення або оновлення моделі бізнесу шляхом вибору та зміни параметра (параметрів) діяльності з метою підвищення ефективності роботи. Зацікавленість підприємств у результатах своєї діяльності підсилює необхідність підвищення ділової активності, вимагає удосконалення усіх напрямів роботи з урахуванням змін. Здатність передбачати зміни і адаптуватись до них виступає найважливішим фактором забезпечення безпеки об'єкта, його виживання умовах конкурентної боротьби і наступного ефективного розвитку. Важливість та актуальність дослідження моделей розвитку для сучасних умов ринкового реформування економіки України полягає в тому, що їх сукупність дає змогу охоплювати процеси, які торкаються усіх сфер діяльності підприємства в умовах змін з врахуванням наступного:

- врахування кризового стану підприємств вітчизняної промисловості, що вимагає виявлення резервів відновлення їх роботи;
- необхідності нарощування національного виробництва, орієнтованого на потреби промисловості та населення України;
- необхідності досягнення приросту ВВП, що забезпечив би країні стабілізацію економічного зростання;
- необхідності пошуку чинників розвитку вітчизняних підприємств, здатних вивести їх до рівня світових стандартів.

Загалом, формування та застосування моделі розвитку підприємства дає такі переваги:

- визначає ціль поточного функціонування та майбутнього розвитку;

- на основі використання технологій сучасних концепцій менеджменту дозволяє ці цілі досягнути; передбачає необхідність поточного моніторингу та діагностики стану об'єкту дослідження для визначення резервів розвитку та виділення факторів, що цьому найбільше сприяють;

- формує дії і процеси, що послідовно забезпечують виконання завдань розвитку; застосовує контролінг результатів діяльності;

- формує економічну політику реалізації визначених заходів поліпшення діяльності.

Питання вибору моделі розвитку підприємства широко висвітлюється в економічній вітчизняній та зарубіжній літературі. Економісти розглядають різні шляхи досягнення кращих результатів роботи. Серед зарубіжних економістів доцільно звернути увагу на³²⁹, який значну увагу приділяє стратегічному плануванню як основі моделювання процесу розвитку організації; Р.Коуза та Д.Вінтера³³⁰, що розглядають особливості розвитку організацій в умовах ринкового середовища та виділяють фактори, які визначають ефективність її роботи; П.Сенге³³¹, який наголошує на необхідності постійного навчання організації, розглядаючи його важливим елементом підвищення конкурентоспроможності; Б.Карлофа, С.Седенберга³³², які розглядають новий підхід до управління розвитком організацій, що базується на здатності вчасно і повно передбачати зміни та гнучко на них реагувати; М.Портера, який виділяє основні фактори, які необхідно враховувати для того, щоб модель розвитку організацій була життєздатною в умовах конкурентного середовища; Л.Грейнера, який досліджує фактори, що забезпечують розвиток організації з врахуванням змін на основі виділення основних етапів життєвого циклу організації³³³.

³²⁹ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с.

³³⁰ Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / За ред. О.Е.Вільямсона, С.Дж.Вінтера; пер. з англ. А.В.Куликова; наук. ред. пер. В.Л.Кузьменко. - К.: А.С.К., 2002. – 336 с

³³¹ Питер Сенге. П'ята дисципліна / Питер Сенге. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 408 с.

³³² Карлофф Б. Вызов лидеров / Карлофф Б., Седенберг С.; пер. со швед. – М.: Дело, 1996 – 352 с.

³³³ Стюарт К. Ключевые идеи менеджмента / Стюарт К.; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 687.

Вітчизняні економісти розглядають питання розвитку вітчизняних підприємств з позицій подолання кризового стану і досягнення стійкого розвитку. В. Василенко досліджує основні аспекти досягнення стійкого розвитку підприємств³³⁴; Л.Федулова розглядає сучасні концепції менеджменту, на яких базуються концептуальні моделі розвитку організацій³³⁵; В.Гавва, Е.Божко досліджують особливості формування та оцінювання потенціалу підприємства, що важливо для визначення шляхів їх розвитку. Таким чином, питанню дослідження різних моделей розвитку організацій приділяється достатньо уваги, однак вони не мають системного характеру і потребують узагальнення.

Для з'ясування сутності поняття "модель розвитку" та необхідності її розроблення доцільно звернути увагу на його трактування. Взагалі під моделлю розуміють матеріальний або уявний об'єкт, який у процесі дослідження реального об'єкта замінює його таким чином, що дослідження об'єкта заміника дає нові знання про об'єкт – замітник³³⁶. Модель підприємства розглядають як сукупність образів і аналогів, властивості та зв'язки між якими відповідають певному уявленню про характеристики фірми як відкритої соціально-економічної системи й використовуються для вивчення цих характеристик. Модель є формою представлення предмету, системи, ідеї в формі, відмінної від форми цілого, тобто самого предмету, що спрощує реальність і тим самим полегшує можливість побачити внутрішнє відношення³³⁷. Інше визначення тлумачить модель як досить точний опис (наскільки це необхідно) характерних рис оригіналу (процесу, явища) за допомогою того чи іншого прийому для здійснення необхідних досліджень чи аналізу³³⁸.

Сучасні підходи до побудови моделей розвитку підприємств орієнтуються на процесійний і системний підхід, що передбачає

³³⁴ Василенко В. А. Менеджмент устійчивого розвитку підприємств: Монографія / Василенко В. А. – Київ: Центр учебної літератури, 2005. – 648 с.

³³⁵ Сучасні концепції менеджменту / За ред. Л.І.Федулової. – К.: Центр учебної літератури, 2007. – 536 с.

³³⁶ Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1/Редкол.:... С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий дім "Академія", 2000. – С.453.

³³⁷ Стюарт К. Ключевые идеи менеджмента / Стюарт К.; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. - С.687.

³³⁸ Василенко В. А. Герсія і практика розробки управлінських рішень / Василенко В. А. – Київ: ЦСД, 2003. – 420 с.

виділення основних видів діяльності підприємства і дослідження їх впливу на результати діяльності. Модель розвитку також слід розглядати через ситуаційний підхід, оскільки розвиток – це процес, який вимагає системного бачення усіх аспектів діяльності підприємства у різних ситуаціях та вибору найбільш оптимальних умов розвитку. М.Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоуріна стверджують, що "ні один метод здійснення змін не може надійно працювати у всіх ситуаціях. Наслідком цього є наступний висновок: до організаційного розвитку доцільно застосовувати ситуаційний підхід"³³⁹.

Моделювання діяльності фірми передбачає побудову двох груп моделей — концептуальних аналогів економічної організації та моделей її локальних елементів. Концептуальні моделі орієнтують на правильне визначення стратегії, погодженої з умовами конкретної галузі промисловості, навичками і капіталом, якими володіє конкретне підприємство. Така модель базується на ідеї створення і підтримання розвитку певного напрямку діяльності організації і використовується для вивчення теоретичних основ її розвитку та для вирішення практичних проблем економіки та управління.

У локальних моделях вивчення організації найчастіше обмежується проблемами ефективного використання наявних ресурсів в межах окремих соціально-економічних процесів шляхом використання економіко-математичних моделей. Певної уваги заслуговують моделі виробництва, що на мікрорівні відображають основні взаємозв'язки процесу виробництва і основних чинників, які впливають на нього (моделі випуску продукції, використання ресурсів, вибору технологій).

Однак, для створення локальних моделей, передусім, слід визначити принципи й основи існування, умови та причини динаміки діяльності організації. Вирішення цього завдання передбачає розробку концептуальних аналогів, які й вважають моделями фірми. Концептуальні моделі фірми характеризуються великою кількістю та розмаїттям, оскільки всі аспекти діяльності фірми розглядаються в єдності з чинниками зовнішнього середовища, а з урізноманітненням

³³⁹ Основи менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С. 545.

сфер діяльності організації посилюється зовнішній вплив через дію таких чинників: характер і масштаб сфери діяльності, характеристики цільового ринку; конкурентні переваги; трансакційні витрати; інформаційна прозорість та керованість; адаптивність; властивості ринкового оточення. Кожен із цих чинників — основа певних моделей фірми, практичних висновків та рекомендацій щодо удосконалення організації та управління³⁴⁰.

Серед широкого спектру концептуальних моделей розвитку організацій слід виділити наступні. Модель Р.Коуза розглядає фірму як засіб зниження трансакційних витрат, що пов'язані із сферою обміну та акцентує увагу на альтернативних процесах – виробити чи купити, з метою зменшення трансакцій. Моделі фірми, пов'язані з вивченням конкурентних переваг, широко використовують для обґрунтування загальних та конкурентних стратегій (наприклад, модель 5-ти сил конкуренції М.Портера). Модель життєвого циклу організації Л.Грейнера визначає зміни, які найбільше мають вплив на розвиток організації та виділяє п'ять стадій її розвитку: зростання на основі творчості; зростання на основі спрямованості; зростання на основі делегування; зростання на основі координації і моніторингу; зростання на основі співробітництва³⁴¹.

Актуальними на сьогодні є моделі організацій, що орієнтуються на факторі людського капіталу. Люди в організації є носіями знань, вони формують компетенції, використовуючи свої навички, досвід. Особливої уваги заслуговує модель розвитку організації, яка базується на ідеї навчання, яка поступово повинна стати основною складовою культури організації.

В умовах зростання конкурентного середовища функціонування організацій формувались нові моделі, які дозволяли значно поліпшити діяльність за рахунок оптимізації внутрішньовиробничих процесів. До таких моделей слід віднести логістичні моделі “lean production” у контексті застосування реінжинірингових концепцій управління.

³⁴⁰ Полянська А.С. Формування концептуальної моделі розвитку організацій на основі визначення резервів потенціалу її діяльності // Вісник національного університету “Львівська політехніка” Проблеми економіки та управління, № 628. - Львів, 2008. - С.259-266

³⁴¹ Сазерленд Дж. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Сазерленд Дж., Канзул Д., пер. с англ. – Днепропетровск: Бизнес Буке, 2005. – С.80

Економічний зміст даної моделі базується на трьох основних принципах: виробництво “точно в термін”, відповідальність за якість і компанія як “ланцюг цінностей”, що дозволяє значно зменшити ресурси, задіяні у процес виробництва.

Підхід до стратегічного управління, що виділяє модель розвитку, орієнтовану на стратегічне лідерство, реалізується через здатність вчасно передбачати зміни і реагувати на них на основі наступної послідовності дій: пошук аналогій в оточуючому світі; визначення потреби змін у власній діяльності; вироблення стратегії змін, тобто колективних дій для досягнення загальної цілі; вибір інструментів проведення змін на основі навчання та інших способів підвищення компетентності; здійснення процесу змін з навчанням новій поведінці і навиків.

Слід зазначити, що модель розвитку передбачає сукупність дій, що планують, здійснюють, координують та регулюють діяльність на шляху до досягнення мети розвитку і тому її можна порівняти із моделлю управління діяльністю. Однак тут існують суттєві відмінності, а саме: управління організацією передбачає стабільність, оперативність, кількісні цілі, внутрішню ефективність, порядок і чіткість, управління ціллю. Розвиток організації базується на гнучкості, стратегії, баченні, зовнішній ефективності, творчості, управлінні процесом³⁴².

Існує широкий спектр можливостей, які може вибрати організація для побудови моделі розвитку, однак складність полягає у тому, що розглянуті підходи є результатом практичних досліджень окремих об'єктів і не можуть бути універсальним інструментом досягнення цілей розвитку. Разом з тим, виникає необхідність у виробленні певного алгоритму дій, які б дозволили поліпшити процес діяльності організації з урахуванням усіх надбань і можливостей, які є у неї. Вибір оптимального варіанту побудови моделі розвитку організації є складним завданням через складність трактування самого поняття “розвиток”. Визначальним моментом розвитку організації є стійкість як здатність системи зберігати свій працездатний стан по

³⁴²Карлофф Б. Вызов лидеров / Карлофф Б., Седерберг С.; пер. со швед. – М.: Дело, 1996 – С.263.

досягненню запланованих результатів при наявності різних збурювальних впливів³⁴³. Вибір моделі розвитку орієнтується на різну поведінку і цілі організації. У сучасних умовах використання моделей фірми, що ґрунтується на механістичному розумінні її природи не відповідає усій складності проблем розвитку фірми в нестабільному зовнішньому оточенні. Альтернатива механістичному підходу – природна модель фірми як “органічної” системи, яка відповідає умовам змін, в яких постійно виникають нові проблеми і непередбачені вимоги до дій, які не можуть бути розподілені механістично, на основі функціональних ролей, визначених всередині ієрархічної структури³⁴⁴. Фірма ставить перед собою не тільки економічні цілі (отримання прибутку), в сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств великого значення набувають проблеми збереження виробничого потенціалу, забезпечення захисту інтересів персоналу працівників та населення регіону, прагнення до продовження власного існування та збереження стабільності. Прибутковість – це той недосконалий сигнал, за допомогою якого ринкова економіка дає фірмам зрозуміти, наскільки корисна їх діяльність для суспільства і більше чи менше такої діяльності потрібно. Наголос робиться на потенціалі: “потенціал фірми лежить вище від рівня виробництва кінцевого продукту, він в узагальненій спроможності, що може знайти застосування у різноманітних кінцевих продуктах”³⁴⁵.

Цілі розвитку організації можуть бути різними, тому логічно існують відповідно різні моделі розвитку. Виходячи із того, що ціль – стратегічний орієнтир діяльності, стратегія підприємства – узагальнена модель дій, спрямованих на досягнення цілей через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів; система правил і способів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємства.

Таким чином, розвиток можна визначити як цілеспрямований вплив на діяльність різних організаційних утворень з метою отримання

³⁴³ Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография / Василенко В. А. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. – С. 19.

³⁴⁴ Кезин А. В. Менеджмент: теория управления организациями / Кезин А. В. – М.: Гардарики, 2002. – С. 137.

³⁴⁵ Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / За ред. О. Е. Вільямсона, С. Дж. Вінтера; Пер. з англ. А. В. Куликова, Наук. ред. пер. В. П. Кузьменко. - К.: А.С.К., 2002 – С. 256.

певних результатів, що відповідають цілям та потенційним можливостям. Оскільки різні підприємства характеризуються відмінним потенціалом та умовами розвитку, то і цілі розвитку, а отже, і концептуальні моделі будуть відрізнятись. Теорія організацій узагальнила особливості розвитку сучасних господарюючих суб'єктів шляхом виділення організаційних моделей, які складаються із системи робіт, робочих груп і процесів, пов'язаних з ними³⁴⁶ (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Концептуальні моделі організації

Модель організації	Організаційні цілі	Розвиток	Напрями удосконалення
Класична модель	отримання економічних та інших заданих результатів, внесок у їх досягнення	свідомий, продуманий, наперед обґрунтований і спланований, пристосований до змінних умов	раціоналізація формальних структур, регламентація процесів, планомірна підготовка або заміна кадрів
Неокласична модель	виживання системи, підтримка рівноваги із середовищем, задоволення інтересів і потреб груп та індивідів	зміни, які виникають спонтанно внаслідок порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем	вплив на групові та індивідуальні норми, переконання, організаційний клімат, стимулювання
Інституційна модель	досягнення мети розвитку організації	реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньо організаційних суперечностей і конфліктів	вирішення проблем, що виникають на основі врахування взаємних вимог і здійснення поступок, що приводять до певних компромісів між групами
Системна (інтегрована)	забезпечення як зовнішніх, так і внутрішніх результатів, що знаходяться у взаємозв'язку та визначаються станом виходів системи в цілому та її підсистем, зокрема	організаційні нововведення і перебудови, що виникають як свідомо, так і самовільно в міру виявлення організаційних проблем, пошук шляхів їх подолання, впровадження результатів	здійснення поетапних, взаємозв'язаних заходів щодо перебудови формальних і неформальних характеристик організації на основі зворотного зв'язку

Як видно із таблиці 3.2 сучасний розвиток організації повинен відповідати інтеграційній моделі, яка поєднує раціональні та поведінкові моделі та дозволяє формувати бачення щодо стратегічних цілей та шляхів їх досягнення із врахуванням особливостей розвитку та необхідних напрямів удосконалення.

³⁴⁶ Монастирський Г.Л. Теорія організацій: Навчальний посібник / Монастирський Г.Л. – К.: Знання, 2008. – С.47-53

Формування моделі розвитку підприємства розглядає організаційні проблеми на двох рівнях: на першому рівні розглядаються загальні характеристики становища підприємства з метою визначення правил пошуку і оцінки нових можливостей (визначення існуючих напрямів діяльності компанії і тих сфер, в яких вона повинна працювати); на другому рівні ці правила застосовуються до окремих можливостей по мірі їх появи³⁴⁷. Виділяють такі компоненти діагностичного підходу до будь-якого типу організації: для чого організація існує; наскільки добре вона обслуговує тих, для кого існує; наскільки ефективно вона використовує свій капітал чи затрати; наскільки ефективно використовуються людські ресурси для досягнення цілей організації; чи достатньо чутливі “антени”, щоб сприймати ранні і точні попереджувальні сигнали, якщо вона щось робить неправильно³⁴⁸. Цільова спрямованість кожної стратегії визначається конкретною метою, що уточнюється у процесі її розроблення та реалізації. Відповідно до цільового орієнтира діяльності розробляють відповідну стратегію, що є засобом досягнення поставлених мети і завдань.

Таким чином, перспективи розвитку будь-якого підприємства безпосередньо залежать від правильно обраних мети і стратегії. Стратегія обмежується метою та ресурсами підприємства, вимогами зовнішнього середовища, тому її слід розглядати як засіб розв’язання суперечностей мети і можливостей у конкретний момент часу. Вдало розроблена й уміло реалізована стратегія створює унікальну вигідну позицію підприємства на ринку, яку можна визначити за допомогою “конусу розвитку” (рис.3.5). Термін “конус розвитку” можна використати для упорядкування цілей, які ставить перед собою підприємство шляхом застосування відповідних фільтрів для визначення можливостей щодо їх досягнення.

³⁴⁷ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. – СПб: Питер Ком, 1999. – С.62.

³⁴⁸ Карлофф Б. Вызов лидеров / Карлофф Б., Седерберг С.; пер. со швед. – М.: Дело, 1996. – С.12.

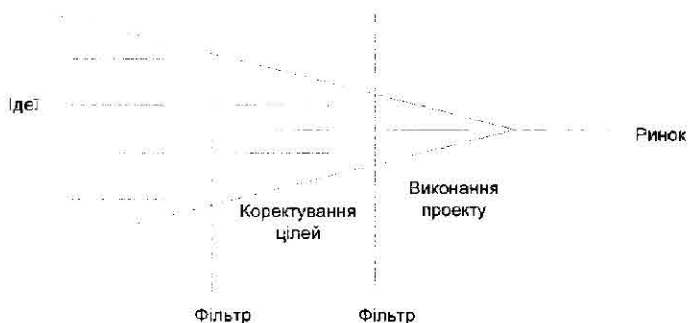
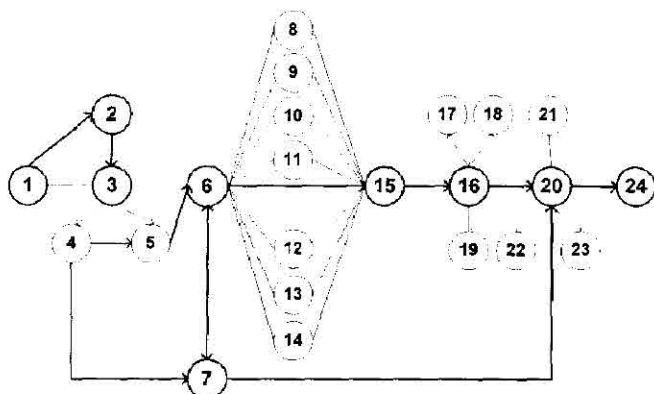


Рис. 3.5 Конус розвитку³⁴⁹

Спочатку “фільтруються” зовнішні можливості (обсяг ринку, привабливість продукції, імідж, інвестиційна привабливість), а далі – внутрішні, які можна розглядати крізь призму “потенціалу розвитку” підприємства.

Враховуючи завдання і функції, яких необхідно досягнути для забезпечення розвитку підприємства, можна побудувати комплексну багатоваріантну модель ефективного управління підприємством на засадах ситуаційного підходу, що містить послідовність дій, виконання яких забезпечить досягнення стратегічних цілей (рис. 3.6). Запропонована модель управління підприємством є синтезом взаємодії альтернативних потоків, які аналізують можливості обрання підприємством стратегії свого подальшого розвитку. Запропонована комплексна багатоваріантна модель управління розвитком підприємства розглядається як складний багатоаспектний процес, який складається із вирішення низки послідовних і взаємопов’язаних завдань, зокрема: збір та аналіз інформації; оцінка поточної ситуації і прогноз на майбутнє; визначення резервів зростання чи стабілізації становища на основі діагностики потенціалу, що є у підприємства та можливих резервів його поліпшення; формування концепції змін; вибір шляхів та механізмів її впровадження; контролювання виробничо-збутових процесів; оцінка результатів; формування політики розвитку.

³⁴⁹ Сазерленд Дж. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Сазерленд Дж., Кэнзулл Д.; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. - С.109.



1 – ціль; 2 - діяльність (проблема); 3- аналіз і оцінка потенціалу підприємства, його можливостей та компетенцій; 4 – моніторинг; 5- діагностика; 6 – резерви; 7 – підтримання існуючого стану; 8 – виробничий потенціал; 9 – кадровий потенціал; 10 – інноваційний потенціал; 11 – маркетинговий потенціал; 12 – інформаційний потенціал; 13 – управлінський потенціал; 14 – фінансово – інвестиційний потенціал; 15 – концепція змін; 16- шляхи та механізм реалізації змін; 17 – реструктуризація; 18 – інновації; 19 – реінжиніринг; 20 – контролінг; 21 - результативність; 22 – ефективність; 23 – рівень досягнення успіху (виживання); 24 – економічна політика проведення змін.

Рис. 3.6 Комплексна багатоваріантна концептуальна модель управління розвитком підприємства на засадах ситуаційного підходу [Виконана автором]

Прийняття конструктивних управлінських рішень за запропонованою моделлю може здійснюватись за представленими у таблиці 3.3 сценаріями розвитку підприємства.

На думку автора, очевидним варіантом успіху підприємства є оптимальне поєднання структури та ресурсного наповнення його потенціалу, що дає можливість найбільш повного та швидкого досягнення поставлених цілей відповідно до напрямку розвитку та вибраної стратегії його реалізації. Дослідники стверджують, що результати поточної діяльності підприємства на одну третину залежать від впливу зовнішніх факторів і на дві третини – від внутрішніх факторів³⁵⁰. У таких умовах виникає необхідність у визначенні чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які формують

³⁵⁰ Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник / Савицька Г.В., 3-ге вид., випр. і доп.- К.:Знання, 2007. – С.91.

потенціал життєздатного функціонування та майбутнього розвитку вітчизняних організацій. Актуальність даного питання визначається тим фактом, що в Україні на сьогодні залишається високий відсоток збиткових підприємств, а саме 48,2³⁵¹ відсотки проти 3-4 відсотків у розвинутих країнах³⁵² і обумовлюється необхідністю вироблення підходів щодо оцінки потенціалу та формування програми дій, що дозволить подолати кризовий стан та забезпечити необхідний рівень майбутнього розвитку.

Таблиця 3.3

Сценарії розвитку підприємства

Модель розвитку	Напрямок розвитку	Стратегія	Послідовність дії моделі
Розвиток, орієнтований на подолання кризового стану	Подолання кризового стану і стабілізації	Елімінавання, реструктуризація, фінансова санація, злиття, поглинання	1-2-3-4-5-6-7-20-24
Розвиток, орієнтований на стабілізацію			
Розвиток, орієнтований на беззбитковий рівень			
Розвиток, орієнтований на нові якості характеристики	Зростання й вдосконалення з використанням інтенсивних і екстенсивних конкурентних переваг	стратегія росту за рахунок поглинання конкурентів; стратегія захоплення вільної ніші; стратегія спеціалізації; стратегія переважаної якості; стратегія відмінного іміджу; наступальна стратегія; стратегія активної оборони; стратегія демонстрації сили	1-2-3-4-5-6-15-16-20-24
Розвиток, орієнтований на розширення діяльності			
Розвиток, орієнтований на нові звання			
Розвиток, орієнтований на інтелектуальний потенціал			
Розвиток, орієнтований на інновації			
Розвиток, орієнтований на інвестиційну діяльність			
Розвиток, орієнтований на створення конкурентних переваг			
Розвиток, орієнтований на унікальність			
Розвиток, орієнтований на забезпечення життєздатності у майбутньому	Стійкий розвиток	Бачення майбутнього, орієнтація на конкурентні переваги	1-2-3-4-7-6-15-16-20-24

Узагальнення можливих сценаріїв розвитку підприємств дозволяє виділити базові стратегії розвитку на основі врахування рівня досягнутих результатів діяльності під впливом використання

³⁵¹ <http://kr.siu.gov.ua>

³⁵² Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: Навчальний посібник / Мартиненко В.П. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - С.200.

складових потенціалу підприємства. Вирішення даного завдання можливе з допомогою побудови запропонованої матриці (рис.3.7).

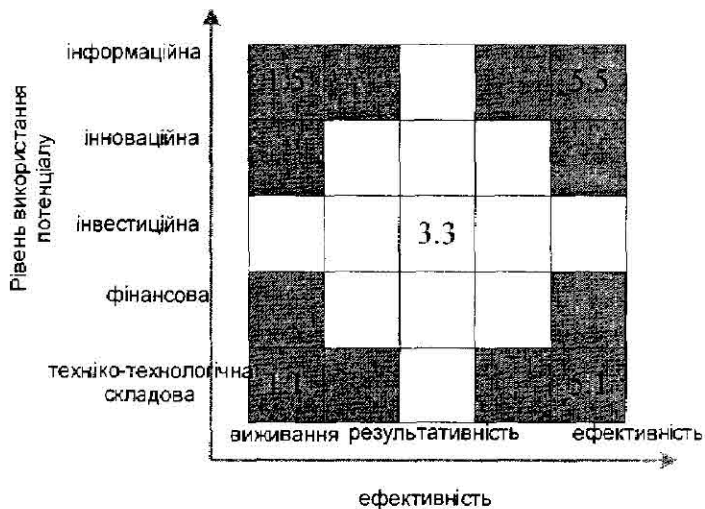


Рис. 3.7 Матриця вибору стратегії управління розвитком підприємства на засадах ситуаційного підходу [Виконана автором]

Запропонована матриця виділяє п'ять можливих моделей розвитку підприємства, зокрема:

Модель 1.1 – Антикризове управління. Вибір антикризових заходів визначається специфікою збиткового підприємства, причинами, що зумовили низьку продуктивність, загальним станом галузі і конкуренції у ній, а також слабкими і сильними сторонами та можливостями і загрозами підприємства. В загальному, можна виділити такі заходи виходу із кризового стану: продаж або закриття окремих операцій (самих збиткових чи стратегічно безперспективних); розробка нової, більш ефективної бізнес-стратегії; нові ініціативи для підвищення доходів; скорочення витрат виробництва; використання зазначених заходів у комбінації³⁵³.

³⁵³ Томпсон А. Стратегічний менеджмент: концепції и ситуації для анализа, 12-е издание / Томпсон Аншур А.А. Дж.Стрикленд III.; пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. – С.315

Можливі стратегії розвитку: консервація, ліквідація, реорганізація з подальшою санацією.

Модель 1.5 – Розвиток на засадах використання інтенсивних конкурентних переваг, що досягаються за рахунок нових знань. Підприємства, які намагаються поліпшити свої ринкові позиції, змушені використовувати стратегії, які забезпечують значно кращі, ніж у конкурентів результати за рахунок якісних змін, проведення яких базуються на таких підходах: несподіваний технологічний прорив; виведення на ринок нових чи покращених товарів; більш енергійна і інноваційна реакція на зміни умов ринку і потреб споживачів; утворення стратегічних союзів з ключовими дистриб'юторами, дилерами і виробниками супутніх товарів; пошук принципово нових шляхів радикального зменшення затрат; розробка ефективної стратегії диференціації товару на основі першокласної якості, технологічного лідерства, високого рівня обслуговування споживачів, швидкої модернізації товарів, продажу товарів через Інтернет³⁵⁴.

Можливі стратегії розвитку: стратегія зростання за рахунок поглинання конкурентів; стратегія захоплення вільної ніші; стратегія спеціалізації; стратегія переважаючої якості; стратегія відмінного іміджу; комплексна стратегія.

Модель 3.3 – Стійкий розвиток. Такий стан може характеризувати діяльність підприємств, що знаходяться у / чи біля фази зрілості і можуть зміцнити свій стан з допомогою представлених нижче стратегій.

Можливі стратегії розвитку: скорочення асортименту і кількості товарних груп; оптимізація ланцюга цінностей; скорочення витрат; нарощування зусиль по просуванню, виходу на міжнародний ринок; поглинання конкурентів; створення нових і більш гнучких можливостей³⁵⁵

Модель 5.1 – Розвиток на засадах використання екстенсивних конкурентних переваг, що досягаються, головним чином, кількісним збільшенням параметрів конкурентоспроможності. Характерною рисою для даної моделі є те, що вона захищає і закріплює конкурентні

³⁵⁴ Томпсон Артур А., А. Дж.Стрикленд III. Див.зазначена праця. - С.278

³⁵⁵ Томпсон Артур А., А. Дж.Стрикленд III. Див.зазначена праця. - С.266

позиції чи завоювання домінуючої позиції шляхом завоювання позиції лідера галузі і великої частки ринку, для прикладу, за рахунок позицій стратегічного постачальника, що забезпечує суттєву конкурентну перевагу і рівень рентабельності, відповідні статусу крупної компанії галузі³⁵⁶. Зазвичай, лідери галузі і домінуючі лідери використовують одну із нижчеперелічених стратегій.

Можливі стратегії розвитку: наступальна стратегія; стратегія активної оборони; стратегія демонстрації сили.

Модель 5.5 – Інноваційний розвиток визначають як процес господарювання, що спирається на безупинний пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності, і який пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту.³⁵⁷

Можливими стратегіями розвитку за даної ситуації є різні типи інноваційних стратегій, зокрема пропонується наступна (за К. Фріманом)³⁵⁸: традиційна (підвищення якості існуючих товарів на існуючій технологічній базі); опортуністична (орієнтація на продукт – лідер на ринку); імітаційна (закупки ліцензій з мінімальними витратами); оборонна (не відставати від інших, не претендувати на домінування); наступальна (бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг).

Таким чином, запропонована матриця дозволяє вибрати стратегію розвитку, що базується на дослідженні рівня використання складових потенціалу підприємства та їх впливу на рівень досягнення результатів діяльності.

3.3 Моделювання процесу розвитку підприємств з урахуванням ситуаційних змінних

Формування моделі розвитку є результатом проведеної діагностики та стратегічного планування. Така модель може бути представлена системою математичних рівнянь, що відтворюють

³⁵⁶ Томпсон Артур А., А. Дж. Стрикленд III. Див. зазначена праця. – С.274

³⁵⁷ Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник / Ілляшенко С.М., 2-ге вид. перероб. і доп. - Суми: ВТІ "Університетська книга", К.: Видавничий дім "Княгиня Ольга", 2005. – С.23.

³⁵⁸ Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / Шершньова З.Є. – К.: КНЕУ, 2004. – С.268.

взаємозв'язки і взаємозалежності у економічній системі та визначають найбільш вагомі її елементи.

Проведена у роботі експрес-діагностика діяльності підприємств визначила їх три групи за критерієм середнього інтегрального показника ефективності. До другої групи віднесено ЗАТ “Лукор” – підприємство, для якого пропонується локальна ситуаційна модель, яка дозволяє прогнозувати майбутні тенденції розвитку із врахуванням найбільш впливових ситуаційних чинників.

Як зазначалось раніше, кожне підприємство володіє певним потенціалом, який визначають чинники зовнішнього і внутрішнього середовища. Якщо підприємство адекватно реагує на зовнішні та внутрішні впливи, то воно прогресує у своєму розвитку, а якщо чинники мають негативний вплив, то спостерігається рецесія, тобто такі впливи створюють певний імпульс, у результаті якого стан організації резонує³⁵⁹. Отже, потенціал розвитку підприємства формується під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на основі пошуку сукупності характеристик, показників і властивостей, що дозволяють у повній мірі використати його можливості по забезпеченню задоволення відповідної суспільної потреби у товарах на перспективу і можливості досягнення поставлених цілей³⁶⁰.

Оскільки на сьогоднішні умови діяльності підприємств є досить складними, то і діапазон ключових чинників формування їх потенціалу також розширюється. Використання моделей, які дозволяють оцінювати впливи на діяльність тільки через класичні критерії економічного зростання на основі виділення технічних, інвестиційних, людських чинників не дозволяють у повній мірі визначити наявний потенціал розвитку окремої організації. Актуальною на сьогодні є концептуальна модель розвитку підприємства, яка базується на виділенні основних складових потенціалу з урахуванням впливу широкого набору чинників зовнішнього і внутрішнього середовища,

³⁵⁹ Мартиненко В.Л. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: Навчальний посібник / Мартиненко В.Л. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - С.200

³⁶⁰ Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навчальний посібник / Гавва В.Н., Болжого А. - Київ: Центр навчальної літератури, 2004 – С.7.

що впливають на результати роботи³⁶¹. Зокрема, можна виділити модель впливу m – екзогенних та n -ендогенних факторів на кінцевий результат діяльності підприємства (П), яку представляють у вигляді лінійної регресії³⁶²:

$$П = \sum k_i f_i(\alpha_i) + \sum \gamma_j \psi_j(\beta_j) \quad (3.3)$$

де k_1, k_2, \dots, k_n і $\gamma_1, \gamma_2, \dots, \gamma_n$ – вагові коефіцієнти; $i = 1, 2, \dots, n$; $j = 1, 2, \dots, k$; n – кількість ендогенних факторів; m – кількість екзогенних факторів; Π – зміна кінцевого параметра від впливу внутрішніх факторів; $f_i(\alpha_1), \dots, f_n(\alpha_n)$ – функції впливу кожного ендогенного фактора α_i ; $\psi_j(\beta_1), \dots, \psi_k(\beta_k)$ – функції впливу кожного екзогенного фактору I_j .

Для побудови моделі залежності ендогенних факторів та їх впливу на результати діяльності ЗАТ “Лукор” використано показники, які характеризують діяльність у розрізі основних складових його потенціалу. Характерною особливістю результатів діяльності обраного об’єкту є те, що основні показники діяльності характеризуються відносно нестійкими тенденціями, а отже, є загроза нестабільного фінансового стану, кризових явищ, послаблення ринкових позицій. Основним завданням побудови моделі є визначення найбільш вагомих ендогенних факторів, що визначають результати роботи та формують потенціал майбутнього розвитку.

Для визначення ступеня впливу ендогенних факторів на результати діяльності підприємства використано метод кореляційно-регресійного аналізу. Побудова кореляційних моделей дає кількісну характеристику зв’язку досліджуваних показників і забезпечує ефективний підхід до управління розвитком підприємства. Визначимо основні етапи вирішення поставленого завдання. У зв’язку із необхідністю аналізу величин, що оцінюються різними одиницями вимірювання, на початковому етапі доцільно скористатись

³⁶¹ Полянська А.С. Управління розвитком підприємств нафтогазового комплексу на основі дослідження їх потенціалу / Полянська А.С., Побігун С.А. // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу 1(19). - Івано-Франківськ, 2009. - С.141-147.

³⁶² Інформаційні системи у менеджменті: Навчальний посібник / Гривенко С.В., Лагін Є.В., Павленко О.О. та іню – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2005. – С.93.

процедурою стандартизації тобто приведення первинних значень до єдиної основи³⁶³.

На першому етапі формуємо перелік показників, які характеризують потенційні можливості організації. Їх які можна представити за допомогою формули 3.4:

$$PM = f\{[ВП];[КП];[МП];[ФП];[УП]\}, \quad (3.4)$$

де ВП – виробничий потенціал; КП – кадровий потенціал; МП – маркетинговий потенціал; ФП – фінансовий потенціал; УП – управлінський потенціал.

На другому етапі визначимо показники, які є результируючими для оцінки потенціалу організації. У своїй діяльності підприємства відрізняються організаційно-правовою формою ведення господарської діяльності, розміром, цілями, можливостями, рівнем конкуренції. Тому відповідно існують різні критерії оцінки результатів роботи. Зокрема, для визначення результатів роботи підприємства використаємо такі показники:

- рентабельність виробництва, яка дозволяє визначити ефективність використання виробничого, кадрового, фінансового потенціалу;
- рентабельність власного капіталу, яка характеризує виробничий, маркетинговий, фінансовий потенціал;
- продуктивність праці – показник, що узагальнює ефективність використання виробничого, маркетингового, управлінського, фінансового, кадрового потенціалу.

На третьому етапі визначимо кореляційно-регресійну залежність між окремими факторами та результируючими показниками.

$$Y(PB) = f(x_1; x_2; x_3; \dots; x_n) \quad (3.5)$$

$$Y(PBK) = f(x_1; x_2; x_3; \dots; x_n)$$

$$Y(ПП) = f(x_1; x_2; x_3; \dots; x_n)$$

де Y_{PB} - рентабельність виробництва; Y_{PBK} - рентабельність власного капіталу; Y_{PP} - продуктивність праці; $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ - фактори, які впливають на зміну результируючих показників управління організацією.

³⁶³ І Економіко-статистичне моделювання і прогнозування / [Кічор В.П., Р.В.Фешур, В.В.Козик, С.Й.Воробець, Н.Є.Селюченко] - Львів: В-во "Львівська Політехніка", 2007. - С.21.

На четвертому етапі визначимо адекватність моделей, що відображають вплив ендогенних факторів на можливості формування потенціалу організації. На п'ятому етапі встановимо пріоритетні складові потенціалу організації та оцінимо її потенційні можливості. На цьому етапі з'ясуємо майбутню тенденцію зміни результуючих показників із врахуванням впливу найбільш вагомих елементів потенціалу організації. На шостому етапі сформуємо пропозиції щодо поліпшення управління організацією для досягнення цілей розвитку.

Виконання перших трьох етапів визначило кореляційно-регресійну залежність, що дозволило з'ясувати рівень впливу ендогенних факторів на результуючі показники. Зокрема, залежність впливу ендогенних факторів на рентабельність виробництва для даного прикладу можна описати рівнянням:

$$Y_{PB} = 1,4704 - 1,615X_{16} + 1,1446X_{30}$$

де X_{16} - знос основних фондів; X_{30} - амортизаційні відрахування.

У даному випадку можна узагальнити, що рентабельність виробництва залежить від зносу основних фондів (чим нижчий рівень, тим більший потенціал розвитку) і величини амортизаційних відрахувань. Безперечно, тільки в дійне, новітнє обладнання, джерелом отримання якого є амортизаційні відрахування, здатне забезпечити стабільний розвиток.

Залежність впливу ендогенних факторів на рентабельність власного капіталу можна описати рівнянням:

$$Y_{PBK} = 1,1291 - 2,557X_{16} - 2,6043X_{25} - 0,0817X_{31}$$

де X_{25} - обсяги виробництва; X_{31} - нерозподілений прибуток.

Для даного прикладу запропонована залежність вказує на зв'язок показника рентабельності власного капіталу з показниками обсягу виробництва, рівня зносу основних фондів, нерозподіленого прибутку. Від'ємні значення у рівнянні вказують на негативні тенденції динаміки даних показників протягом досліджуваного періоду. Тому, можна робити припущення, що потенціал підприємства зростатиме, якщо їх значення вирівнюватиметься у позитивний бік.

Залежність впливу ендогенних факторів на продуктивність праці можна описати системою рівнянь, що дозволяють виявити вплив

окремих складових потенціалу організації на даний результуючий показник:

$$\begin{cases} Y(ПП)_{11} = -0,0094 + 0,0341X_9 + 0,8058X_{10} - 0,1373X_{14}; \\ Y(ПП)_{12} = -11,8494 + 9,3759X_{20} + 3,4734X_{41}; \\ Y(ПП)_{13} = 2,9195 - 1,2293X_5 - 0,6902X_6; \\ Y(ПП)_{14} = 0,549 - 0,44X_{26} + 0,891X_{29}; \end{cases}$$

X_5 – коефіцієнт маржинального доходу; X_6 – власний капітал; X_9 – вартість власної сировини; X_{10} – вартість закупленої сировини; X_{14} – вартість основних фондів; X_{19} – собівартість реалізації продукції; X_{26} – питома вага адміністративних витрат в загальному обсязі виручки; X_{29} – адміністративні витрати на одного працівника; X_{39} – питома вага працівників з університетською освітою; X_{41} – питома вага працівників, молодших 40 років.

Запропонована система рівнянь виділяє основні залежності показників різних елементів потенціалу організації і узагальнюючого показника продуктивності праці. Для даного прикладу найбільш вагомими показниками, що характеризують виробничий потенціал підприємства і впливають на продуктивність праці є вартість сировини і основних фондів. Факторами, що впливають на продуктивність праці через кадровий потенціал є кількість кваліфікованих працівників та частка молодих працівників. Зміна продуктивності праці під впливом фінансового потенціалу найбільш чутлива до таких показників як власний капітал та рівень покриття витрат підприємства, які необхідні для відновлення виробничої діяльності. Зростання продуктивності праці через потенціал управління забезпечуватиме зменшення значення показника питомої ваги адміністративних витрат у загальному обсязі виручки. Однак, дане питання потребує додаткового дослідження, оскільки така тенденція може бути для підприємства необхідним заходом поліпшення управління через впровадження відповідних заходів.

Отже, математичні моделі, які описують вплив ендогенних факторів на результати діяльності досліджуваного підприємства визначають такі передумови формування потенціалу майбутнього розвитку:

- 1) модель управління, орієнтована на збільшення рентабельності виробництва, у першу чергу, повинна враховувати рівень

амортизаційних відрахувань, які дозволять відтворити основні фонди за умови високого рівня їх зносу;

2) модель управління, орієнтована на збільшення рентабельності власного капіталу визначає залежність даного показника найперше від обсягу виробництва та розміру нерозподіленого прибутку;

3) модель управління, орієнтована на збільшення продуктивності праці, визначає такі напрями поліпшення потенціалу у розрізі його складових: виробничого – за показниками вартості основних фондів та вартості власної і закупленої сировини; кадрового – за показниками питомої ваги працівників з університетською освітою та віком, молодших 40 років; фінансового – за показниками власного капіталу та рівня маржинального доходу; вплив на продуктивність праці через показники управлінського потенціалу відбувається через регулювання обсягу управлінських витрат.

Для перевірки достовірності представлених моделей скористаємось даними таблиці 3.4. Для розглянутого прикладу моделі є адекватними вихідним даним і їх можна використовувати для аналізу, тобто з досить високою точністю (більше 90 відсотків) вона дозволяє визначити вплив ендегенних факторів на результуючі показники діяльності організації.

Таблиця 3.4

Перевірки достовірності представлених моделей

Рівняння моделі	Коефіцієнт детермінації	Розрахункове значення критерію Фішера	Табличне значення критерію Фішера
$Y_{PI} = 1,4704 - 1,615 X_{16} + 1,1446 X_{30}$	0,9881	125,4	9,552
$Y_{PIK} = 1,1291 - 2,557 X_{16} - 2,6043 X_{25} - 0,0817 X_{31}$	0,9987	533,0	19,16
$Y(PP)_{PI} = -0,0094 + 0,0341 X_{16} + 0,8058 X_{10} - 0,1373 X_{14}$	0,9908	71,6	19,16
$Y(PP)_{PII} = -11,8494 + 9,3759 X_{19} + 3,4734 X_{11}$	0,9314	20,4	9,55
$Y(PP)_{PIII} = 2,9195 - 1,2293 X_{15} - 0,6902 X_{11}$	0,9109	15,35	9,55
$Y(PP)_{PIV} = 0,549 - 0,44 X_{26} + 0,891 X_{29}$	0,9556	30,81	9,55

З метою підтримання та нарощення потенціалу підприємства на основі врахування впливу найбільш вагомих ендогенних чинників доцільно здійснити прогноз значень показників, що характеризують окремі його елементи. На основі використання методів екстраполяції у таблиці 3.5 визначено основні прогнозовані значення досліджуваних показників.

Таблиця 3.5

Таблиця розрахунку прогнозованих значень ендогенних факторів на основі існуючих тенденцій ряду

Фактор	Базовий період		Прогноз	
	2006	2008	2009	
1	2	3	4	
X5	34,6	25,40	22,25	
X6	409703,3	358522,18	202025,59	
X9	1738438	2184277,41	2430208,30	
X10	447900,8	576721,32	627820,78	
X14	359519,3	263705,00	205758,58	
X16	82925,6	197288,28	211651,45	
X25	670988,6	815070,16	841486,97	
X26	6,7	4,76	3,86	
X29	10	13,99	15,37	
X30	49386,4	48446,68	50114,17	
X31	-37697,6	-361384	-405198,10	
X39	80	81,85	82,96	
X41	60	63,12	64,28	

Як видно із прогнозованих значень найбільш вагомих ендогенних чинників, що оцінюють результати роботи досліджуваного підприємства потенційні можливості об'єкту дослідження формують такі показники: зростання обсягів виробництва продукції, накопичення амортизаційних відрахувань, що може бути внутрішнім джерелом інвестиційної діяльності підприємства, поліпшення кадрового потенціалу за рахунок прогнозованого зростання кількості кваліфікованих працівників з вищою освітою та зростання чисельності молодих працівників. Разом з тим, проведена діагностика впливу ендогенних факторів дозволяє виділити слабкі сторони діяльності досліджуваного підприємства, які потребують пошуку шляхів їх поліпшення з метою нарощування та поліпшення потенціалу майбутньої діяльності, а саме: збільшення частки власного капіталу, зменшення витрат виробництва, пошук альтернативних джерел постачання сировини.

На основі використання стандартизованих прогнозних значень найбільш впливових елементів потенціалу у таблиці 3.6 розраховано прогнозовані значення досліджуваних результуючих показників діяльності.

Таблиця 3.6

Прогнозовані значення показників оцінки результатів управління підприємством

Рівняння моделі	2008	2009	Δ
$\hat{Y}_{PK} = 1,4704 - 1,615X_{16} + 1,1446X_{11}$	-0,2369	-0,2478	-0,0109
$\hat{Y}_{OSK} = 1,1291 - 2,557X_{16} - 2,6043X_{25} - 0,0817X_{31}$	-1,1384	-0,1511	-0,0127
$\hat{Y}(PP)_{INT} = -0,0094 + 0,0341X_9 + 0,8058X_{10} - 0,1373X_{14}$	144,897	160,609	15,712
$\hat{Y}(PP)_{KTI} = -11,8494 + 9,3759X_{30} + 3,4734X_{11}$	142,799	158,040	15,24
$\hat{Y}(PP)_{MII} = 2,9195 - 1,2293X_3 - 0,6902X_{16}$	140,661	155,430	14,769
$\hat{Y}(PP)_{IT} = 0,549 - 0,44X_{26} + 0,891X_{20}$	142,127	157,225	15,098

Дані таблиці 3.6 дозволяють зробити наступні висновки:

- для досліджуваного підприємства показники рентабельності на найближчу перспективу матимуть негативну тенденцію, яку можна трактувати як результат впливу таких чинників, як зменшення власного капіталу, збільшення витрат виробництва, негативне значення прибутку від діяльності;

- разом з тим, продуктивність праці зростатиме і найбільшого значення досягатиме за умови поліпшення виробничого потенціалу;

- для поліпшення ситуації підприємству доцільно скористатись інвестиційною складовою потенціалу через залучення необхідних коштів для поліпшення діяльності.

Для узагальненої оцінки потенціалу розвитку об'єкту дослідження доцільно визначити інтегральний показник, який би поєднав розраховані результуючі показники. Для цього скористаємось розрахунками, приведеними у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок інтегрального показника оцінки потенціалу підприємства

Показник	2008	2009	Ваговий коефіцієнт*	$Z_{ij(2008)}$ **	$Z_{ij(2009)}$
Y_{PI}	-0,2369	-0,2478	0,3	0,006	0
Y_{PIK}	-1,1384	-0,1511	0,3	0	0,0006
$Y(PIP)_{PI}$	144,897	160,609	0,4	1	1
Інтегральна оцінка ***				0,4018	0,4002

Примітки: * ваговий коефіцієнт кожного показника визначений у такому співвідношенні: $Y_{PI} = 0,3$; $Y_{PIK} = 0,3$; $Y(PIP)_{PI} = 0,4$; ** формула розрахунку Z_{ij}

має вигляд: $Z_{ij} = \frac{X_{ij} - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}$; *** формула для розрахунку інтегральної оцінки

потенціалу організації має вигляд: $Q_i = n \sum w_j Z_{ij}$; $\sum w_j = 1$.

Таким чином, інтегральна оцінка потенціалу підприємства дозволяє зробити висновок про те, що прогнозовані значення оцінюючого показника зменшуватимуться, тобто стан підприємства погіршуватиметься, і особливої уваги потребують показники, що є найбільш вагомими у розглянутій моделі. Застосовувана методика формування локальної моделі розвитку господарюючих суб'єктів може використовуватись для дослідження впливу ендогенних факторів на результати діяльності вибраного об'єкту із врахуванням таких положень:

1) потенціал розвитку організації формують ті ендогенні фактори, що найбільше впливають на результуючі показники, тому для його оцінки необхідно визначити їх вплив на досягнення цілей поточної діяльності і розвитку;

2) використання кореляційно-регресійного аналізу впливу ендогенних факторів на визначенні результуючі показники дозволило виділити найбільш вагомі параметри діяльності досліджуваного підприємства та з допомогою прогнозування їх значення на найближчу перспективу дало можливість з'ясувати, які напрями діяльності необхідно активізувати у першу чергу, щоб подолати негативні тенденції та забезпечити майбутній розвиток;

3) інтегральна оцінка потенціалу підприємства дозволяє врахувати пріоритетність окремих складових потенціалу та визначити їх вагомість для порівняння за вибраними критеріями, зокрема, динамікою зміни протягом визначеного періоду часу, нормативними значеннями окремих показників у розрізі галузей, окремих підприємств, продуктів;

4) вибір напрямів і шляхів поліпшення потенціалу для окремого підприємства здійснюється відповідно до найбільш важливих складових потенціалу організації.

Кожне підприємство характеризується визначеною тенденцією розвитку, яка змінюється під впливом ендогенних та екзогенних факторів та чинника їх екстенсивної (збільшення ресурсів потенціалу організації) чи інтенсивної (за рахунок більш ефективного використання) зміни. Тому суттєвим резервом покращання ситуації є зростання інтенсивності використання наявного потенціалу за рахунок більш ефективного використання наявних ресурсів.

Слід зазначити, у процесі діяльності підприємства використовуються окремі складові потенціалу, які володіють визначеним обсягом ресурсів для забезпечення певного результату діяльності. Оскільки ресурси організації є обмеженими, то виникає необхідність у їх оптимальному використанні, тобто у визначенні такого співвідношення їх обсягу та структури, що відповідає найбільш ефективному результату. У зв'язку із цим, додаткового дослідження потребує розроблення оптимізаційної моделі, яка дозволить визначити такі значення складових потенціалу підприємства, які б забезпечили оптимальні показники ефективності його роботи.

Скориставшись форматом запропонованої матриці вибору стратегії управління розвитком підприємства можна підсумувати, що рішення, які необхідно приймати у даній ситуації повинні відповідати стратегії виживання (позиція 1.1 на рис.3.7). Дана модель обґрунтовується проведенням кореляційно-регресійного аналізу, який характеризує невисокий рівень використання потенціалу досліджуваного підприємства. Для приведеного прикладу підтвердженням проведених досліджень є те, що аналізоване підприємство протягом 2008 - 2010 років проводить реорганізацію своєї діяльності, що відповідає умовам даної стратегії.

В умовах динамічних змін важко передбачати майбутнє та вибирати моделі розвитку, які найбільше відповідають поставленим цілям. В таких умовах значна увага приділяється сценаріям. Однією із відмінностей стратегічного і сценарного планування і, водночас, перевагою останнього є те, що стратегія формує спільне бачення майбутнього, а сценарій розглядають як засіб висловлення та передачі цього спільного бачення, групового розуміння нових реалій і їх значення для всіх компонентів організації³⁶⁴. Прогнозування, що складає основу сценарного планування "набагато ближче стоїть до ситуативного аналізу, ніж до системного першого кроку у формальному процесі планування"³⁶⁵.

Як приклад практичного застосування викладеного вище розглянемо сценарні умови визначення найбільш ефективного режиму роботи досліджуваного підприємства з урахуванням різних умов функціонування, зокрема:

а) робота підприємства з мінімальним завантаженням виробничих потужностей (затрати за даним сценарієм охоплюють затрати на підтримання мінімального рівня завантаження виробничих потужностей);

б) консервація виробництв при підтриманні у робочому стані основних виробництв без вивільнення товарно-сировинної бази (затрати за даним сценарієм охоплюють затрати на підтримання роботи окремих видів технологічного обладнання та затрати на утримання товарно-сировинної бази);

в) консервація виробництв із вивільненням матеріально-сировинної бази (затрати за даним сценарієм складаються із двох частин: одночасні затрати на консервацію та щомісячні затрати на їх утримання).

Узагальнено умови кожного сценарію представимо у таблиці 3.8.

³⁶⁴ Мінцберг Г. Зліті падіння стратегічного планування / Мінцберг Г.; пер. з англ. К.Сисосєва. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ "Агенції "Стандарт" – 2008. – С.219.

³⁶⁵ Там само, С.326.

Таблиця 3.8

Сценарні умови розвитку підприємства (млн.дол. США)

Показник	1 сценарій	2 сценарій	3 сценарій
Фінансові результати у 4 кварталі 2008 року	-16,5	-13,6	-13,6
Одноразові затрати на пуск	-2,7	-6,6	-8,3
Прогнозована зміна ціни у 4 кварталі 2008 року (враховується за умови мінімального завантаження виробництва)	-6,1	-	-
Одноразові затрати на консервацію	-	-4,6	-8,3
Прогнозований середньомісячний фінансовий результат 2009 року	-7,3	-3,1	-6,6

Таким чином, запропонований підхід дозволяє визначити найбільш сприятливий за кризової ситуації другий сценарій розвитку підприємства, за яким визначено оптимальний за існуючих умов фінансовий результат діяльності (-3,1 млн. дол. США).

3.4 Бюджетування як важливий інструмент управління розвитком підприємства в умовах динамічних змін

Теорія і практика управління розробила значний перелік інструментів реалізації цілей стратегічного планування. Серед економічних важелів реалізації стратегій в сучасних умовах господарювання особливої вагомості набуває процес фінансового планування - бюджетування.

Сьогодні питання фінансового планування широко висвітлюються у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджують підходи і погляди на сутність та значення бюджетування у розвитку підприємств, характеризують сучасні технології бюджетування. В економічній літературі розглядають перешкоди запровадження технологій бюджетування в Україні та пропонують відповідні заходи щодо поліпшення даного процесу³⁶⁶. В умовах динамічних змін особливої уваги потребує дослідження особливостей застосування гнучких бюджетів, здатних вносити необхідні зміни у процес діяльності на основі оперативного коригування відхилень³⁶⁷.

³⁶⁶ Федосов В.М., Бабич Т.С. Сутність і проблематика бюджетування: українські реалії // Фінанси України, № 1, 2008 - С.3-24.

³⁶⁷ Поляська А.С. Забезпечення ефективності роботи малих підприємств на основі застосування системи гнучкого бюджетування в сучасних умовах господарювання/А.С.Поляська, І.В.Миронова// Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: Збірник наукових праць. Вип. 3(12) ч.2: Економічні науки. Чернівці, Технодрук, 2008. - С. 151-169.

Процес бюджетування пов'язують із прикладною реалізацією фінансового планування, яка вирішує завдання аналізу і синтезу бізнесу, фінансового обліку, фінансового планування, фінансового контролю, мотивації і комунікації³⁶⁸. Значення бюджетування у діяльності вітчизняних підприємств оцінюють по різному. З одного боку - це концептуальний підхід, зміна, яка зустрічає якщо не опір, то обмежене застосування через відсутність досвіду та розуміння значення його застосування. З іншого боку - це безперервний процес, на який орієнтується у своїй діяльності підприємство та згідно якого координує надходження та витрати у процесі здійснення господарських операцій. Значення бюджетування не можливо недооцінювати, насамперед, через його роль у забезпеченні ефективного функціонування суб'єктів господарювання. Впровадження бюджетування у вітчизняну практику сприяє вирішенню таких питань:

- поліпшує зв'язок між стратегічним, тактичним та оперативним плануванням;

- вдосконалює систему дослідження ринку та потреб на товари чи послуги з метою прогнозування майбутніх фінансових витрат;

- дозволяє поєднати економічне та фінансове планування для визначення потреби у фінансуванні діяльності підприємства;

- визначає актуальність проведення аналізу беззбитковості для формування товарного портфелю із врахуванням рентабельності окремих видів діяльності;

- дозволяє виділити переваги гнучких бюджетів на протигагу статичним.

На шляху до застосування бюджетних технологій у вітчизняну практику необхідно долати суб'єктивні перешкоди, а саме: недостатній рівень менеджменту на підприємствах; організація праці; відсутність розуміння необхідності бюджетування; недостатня увага керівників до впровадження і використання даного процесу; незначний досвід, який перешкоджає формуванню та реалізації бюджетів; відсутність зацікавленості через мотивування за виконання бюджетів. Подолання

³⁶⁸ Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / Савчук В.П. – К.: Издательский дом "Максимум", 2005. - С. 846.

цих перешкод та вибір дієвих інструментів щодо ефективного фінансового планування з використанням бюджетів супроводжується необхідністю врахування умов функціонування підприємств, які характеризуються постійними змінами. Саме такі умови обґрунтовують доцільність використання гнучких бюджетів як таких, що здатні враховувати різні умови формування доходів і витрат підприємства.

Процес бюджетування на підприємстві необхідно розглядати через два взаємопов'язаних аспекти: через систему бюджетного планування та систему контролю за виконанням бюджетів. Система бюджетного планування охоплює такі питання: визначення структури, обсягів ресурсів, необхідних для діяльності та час виникнення потреби; вибір шляхів досягнення ефективного використання необхідних ресурсів; прогнозування майбутніх змін та їх врахування з метою зменшення ризику невиконання бюджетів.

Система реалізації та контролю за виконанням бюджетів формується з допомогою таких етапів: впровадження системи моніторингу за виконанням бюджетних значень³⁶⁹; створення бюджетних центрів, які б займалися питаннями реалізації і контролю за виконанням бюджетів; розроблення та впровадження системи мотивації за участь у складанні та виконанні бюджетів.

Таким чином, в умовах динамічних змін середовища функціонування підприємства виникає необхідність у гнучкому плануванні його діяльності, сутність якого полягає у врахуванні можливих доходів і витрат діяльності за різних альтернативних варіантів розвитку. За умов наявності декількох альтернатив рішення зростає ймовірність вибору найбільш оптимального. Отже, гнучке бюджетування передбачає формування декількох сценаріїв майбутнього розвитку подій при зміні показника ділової активності підприємства. Як правило під діловою активністю розуміють обсяги виробництва чи продаж товару. Гнучкість бюджетування передбачає пристосування до внесення корективів внаслідок зміни ринкової

³⁶⁹ Ковалюк В. Моніторинг реалізації бюджетної стратегії та її коригування // Економіка України, №3, 2008. – С.33-40.

ситуації. На рисунку 3.8 зображено послідовність формування та реалізації гнучких бюджетів на підприємстві.

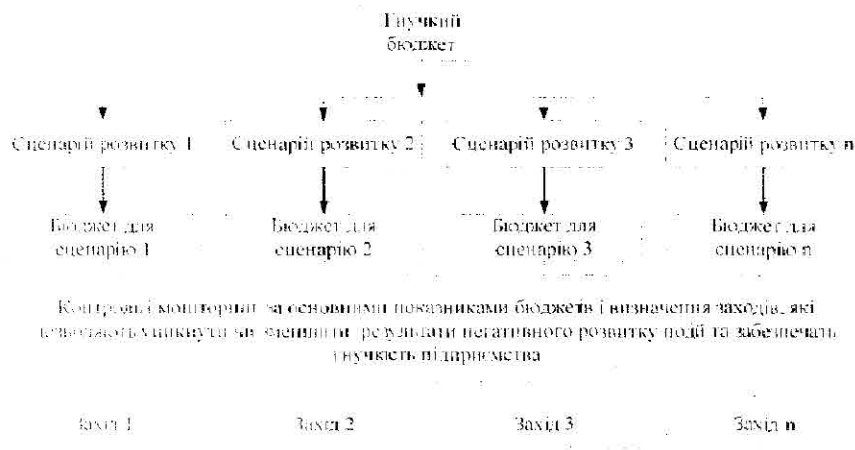


Рис. 3.8. Послідовність формування та реалізації гнучких бюджетів

Таким чином, гнучкі бюджети формуються за декількома сценаріями розвитку подій, які описують відповідні бюджетні показники, розраховані за формулою 3.6:

$$B_k = N \times Q_{Г,к} + П_{в} \quad (3.6)$$

де B_k - бюджетний показник; N - норматив змінних витрат; $Q_{Г,к}$ - обсяги виробництва за різними сценаріями розвитку; $П_{в}$ - постійні витрати.

Складання бюджетів супроводжується певними технологіями, які характеризуються наступними положеннями:

- бюджет розглядають як систему організаційної взаємодії центрів планування, центрів фінансової відповідальності та центрів затрат, що характеризують окремі бізнес-процеси та формують завдання для виконання складених бюджетів;

- процес бюджетування передбачає створення відповідних бюджетних комітетів, на які покладається функція формування бюджетів та контролю за їх виконанням;

- впровадження системи мотивації за виконання бюджетів з метою попередження виникнення несприятливих відхилень у майбутньому;

- аналіз відхилень результатів фактичної діяльності від запланованих у бюджеті показників.

Аналіз відхилень за допомогою гнучких бюджетів дозволяє виявити їх причину. Разом з тим, відхилення, які виникають у процесі реалізації бюджету можуть бути значними (виникають внаслідок планування) і незначними (виникають внаслідок діяльності)³⁷⁹. У першому випадку необхідними заходами є коригування бюджету, у другому - коригування діяльності.

Виявлення відхилень за допомогою системи гнучкого бюджетування вимагає таких дій:

- перерахунку значень бюджетних показників при фактичному рівні ділової активності;

- визначення значень бюджетних показників для кожного розглянутого варіанту сценарних подій;

- здійснення розрахунку відхилень за рахунок фактичних відхилень у результаті змін ділової активності (відхилення статичного і гнучкого бюджету) і відхилень за рахунок неефективного контролю за витратами (відхилення між фактичними результатами діяльності й показниками гнучкого бюджету);

- розрахунок сумарних відхилень.

Для розрахунків доцільно скористатись формулами:

$$B_{д.а} = Z_{а.ф.} - Z_{а} \quad (3.7)$$

де $B_{д.а}$ - відхилення, які виникли за рахунок змін рівня ділової активності; $Z_{а.ф.}$ - бюджетні витрати при фактичному рівні ділової активності; $Z_{а}$ - витрати при бюджетному рівні ділової активності.

$$B_{к.} = Z_{а.ф.} - Z_{ф.ф.} \quad (3.8)$$

де $B_{к.}$ - відхилення, які виникли за рахунок неефективного контролю за витратами; $Z_{ф.ф.}$ - фактичні витрати при фактичному рівні ділової активності.

$$B_{с.} = Z_{а} - Z_{ф.ф.} \quad (3.9)$$

де $B_{с.}$ - сумарні відхилення.

³⁷⁹ Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник / Голов С.Ф. - К.: Зінбра, 2006. - С. 369.

Проведення даних розрахунків дозволяє оцінити діяльність підприємства з позицій ефективності та результативності. Відхилення від гнучкого бюджету відображають ефективність діяльності, а відхилення за рахунок обсягу продажу - її результативність. У таблиці 3.9 розглядаються значення різних бюджетів для оцінки ефективності роботи підприємства у поточному періоді.

Таблиця 3.9

Умови бюджету для сценаріїв розвитку підприємства (за рік),
грн.

Показник	На одніи-ни-шо	Гнучкий бюджет				Фактичні результати
		Статичний бюджет 100000 од.	80000 од.	90000 од.	110000 од.	
1	2	3	4	5	6	7
Дохід від діяльності	167	16 717 000	13 373 600	15 045 300	18 388 700	14 193 000
Змінні витрати	121	12 100 000	9 680 000	10 890 000	13 310 000	10 285 000
Виробничі витрати	114	11 375 000	9 100 000	10 237 500	12 512 500	9 690 000
на збут	7	725 000	580 000	652 500	797 500	595 000
Постійні витрати	-	2 557 701	2 557 701	2 557 701	2 557 701	2 557 701
виробничі	-	2 174 046	2 174 046	2 174 046	2 174 046	2 176 468
на збут	-	383 655	383 655	383 655	383 655	383 655
Операційний прибуток	-	2 059 299	1 135 899	1 597 599	2 520 999	1 352 299

Як видно із таблиці 3.9 бюджетні показники є різними, виходячи із умов сценарного планування за різних значень ділової активності та її фактичним рівнем витрат. Скористаємось табличним методом і визначимо результативність (міру досягнення поставленої мети) та ефективність роботи підприємства (взаємозв'язок між витратами та доходами) (табл. 3.10). Підсумовуючи отримані результати можна зробити висновок про те, що діяльність підприємства була не результативною, оскільки фактичний обсяг діяльності є меншим від бюджетних значень, що зумовило зменшення операційного прибутку підприємства за аналізований період (таб. 3.10, кол.6). Разом з тим, діяльність була ефективною, оскільки збільшення обсягів продаж у порівнянні із гнучким бюджетом дозволило зменшити змінні виробничі витрати (економія у виробництві, оптимізація матеріальних потоків, організація виробничої діяльності) та отримати додатковий прибуток (таб. 3.10, кол.5).

Розрахунок відхилень річного бюджету, грн.

Показник	Статичний бюджет	Гнучкий бюджет за фактичного обсягу продаж	Фактичні результати за фактичними витратами	Відхилення		
				від гнучкого бюджету (В ₁)	за рахунок обсягу продаж (В ₂)	сумарні відхилення (В ₃)
1	2	3	4	5=4-3	6=3-2	7=4-2
Доход діяльності	16 717 000	14 195 000	14 209 450	14 450	-2 522 000	-2 507 550
Зміни витрати	12 100 000	10 285 000	9 946 615	-338 385	-1 815 000	-2 153 385
виробничі	11 575 000	9 690 000	7 957 292	-1 732 708	-1 815 000	-3 547 708
на збут	725 000	595 000	616250	21 250	-130 000	-108 750
Постійні витрати	2 557 701	2 557 701	2 557 701	0	0	0
виробничі	2 174 046	2 174 046	2 174 046	0	0	0
на збут	383 655	383 655	383 655	0	0	0
Операційний прибуток	2 059 299	1 352 299	1 705 134	352 835	-707 000	-354 165

Розрахунки відхилень статичного бюджету від фактичних витрат при фактичних обсягах продаж дозволяють узагальнити відхилення значень витрат, зумовлених як в результаті неефективного контролю та і за рахунок зміни ділової активності (таб.3.10, кол.7). Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення процесу фінансового планування на підприємстві.

Розглянутий підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств є досить простим і має ряд переваг, зокрема:

- вимагає обліку і врахування усіх витрат, що супроводжують діяльність підприємства;
- орієнтує на реальні обсяги ділової активності на основі застосування методів прогнозування;
- деталізує відхилення та їх чинники за кожною статтею витрат;
- розглядає альтернативні варіанти формування доходів і витрат підприємства та дозволяє вибирати більш привабливий за певних умов господарювання у поточному періоді;
- дозволяє оцінювати результативність та ефективність роботи.

Таким чином, процес бюджетного планування є об'єктивною необхідністю сучасного управління діяльністю суб'єктів господарювання, оскільки дозволяє визначати та передбачати необхідні обсяги ресурсів для забезпечення виконання поставлених цілей та пошуку можливих шляхів та резервів уникнення негативних відхилень

у діяльності. Разом з тим, процес бюджетування вимагає додаткового дослідження таких питань: інформаційне забезпечення процесу бюджетування на основі формування на підприємстві системи управлінського обліку; досягнення узгодженості довгострокових та поточних бюджетів із стратегічними завданнями розвитку підприємства; запровадження системи бюджетного контролю через організацію відповідних центрів бюджетування; розроблення системи стимулювання керівників і виконавців за результати процесу бюджетування.

ВИСНОВКИ

1. Формування моделі розвитку підприємства базується на цілях, що визначає підприємство на різних етапах життєдіяльності. Стратегічне управління через процедуру стратегічного планування визначає цілі діяльності, виходячи із загального бачення сутності і перспектив бізнесу із врахуванням різних часових горизонтів, а ситуаційне управління забезпечує їх досягнення шляхом вибору найбільш ймовірних шляхів реалізації цілей із урахуванням ситуацій, що можуть зумовити відхилення.

2. Стратегія розвитку - вихідний етап побудови моделі майбутнього розвитку, що визначає напрям руху враховуючи наявний потенціал. В умовах ситуаційного підходу необхідним є застосування відповідного інструментарію, що дозволяє врахувати різні ситуації не тільки на мікро, але і на макрорівнях, зокрема, мова йде про побудову сценаріїв як можливих варіантів розвитку із врахуванням різних ситуаційних характеристик середовища функціонування.

3. Сучасні підходи до побудови моделей розвитку підприємств орієнтуються на процесійний і системний підходи, які передбачають виділення основних видів діяльності, як окремих підсистем, що, з одного боку, впливають на результати діяльності, а з іншого - є залежними від факторів підсистеми зовнішнього середовища. Модель розвитку також слід розглядати через ситуаційний підхід, оскільки розвиток - це процес, який вимагає системного бачення усіх аспектів діяльності підприємства у різних ситуаціях та вибору найбільш оптимальних умов розвитку.

4. Побудова моделі розвитку підприємства як механізму реалізації вибраної стратегії передбачає побудову двох груп моделей – концептуальних аналогів економічної організації та моделей її локальних елементів. Концептуальні моделі орієнтують на правильне визначення стратегії, погодженої з умовами конкретної галузі промисловості, навичками і капіталом, якими володіє конкретне підприємство. Така модель базується на ідеї створення і підтримання розвитку певного напрямку діяльності підприємства і використовується для вирішення практичних проблем економіки та управління. У локальних моделях вивчення організації найчастіше обмежується проблемами ефективного використання наявних ресурсів у межах окремих соціально-економічних процесів шляхом використання економіко-математичних моделей.

5. На сьогодні теорія і практика менеджменту розробила значний інструментарій дослідження ситуаційних характеристик об'єкту вивчення. На думку автора, дані розробки можуть бути використані для характеристик об'єктів, що здійснюють економічну діяльність шляхом використання матричного формату оцінювання результатів виробничо – господарської діяльності. Запропонована матриця вибору стратегій підприємства визначає модель, що враховує різні умови розвитку досліджуваного об'єкту. Зокрема, запропонований підхід основними критеріями оцінювання розглядає рівень використання складових потенціалу та рівня досягнення поставлених цілей.

6. Формування локальної моделі розвитку підприємства з використанням ситуаційного підходу базується на виділенні системи показників, що у певний період часу мають суттєвий вплив на результати діяльності суб'єкта господарювання. Побудовані залежності дозволяють прогнозувати зміну стану об'єкту дослідження із врахуванням різних умов сценарного розвитку. Така модель може бути представлена системою математичних рівнянь, що відтворює взаємозв'язки і взаємозалежності у економічній системі та визначає найбільш вагомий її елементи.

7. Реалізація цілей розвитку у сучасних умовах вимагає гнучкого підходу, тобто врахування можливих ситуацій, що можуть виникати у

процесі діяльності. Процес бюджетного планування із використанням технологій гнучких бюджетів є об'єктивною необхідністю сучасного управління діяльністю суб'єктів господарювання, оскільки дозволяє визначати та передбачати необхідні обсяги ресурсів для забезпечення виконання поставлених цілей та пошуку можливих шляхів та резервів уникнення негативних відхилень у процесі їх реалізації.

РОЗДІЛ 4 МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

4.1 Макроекономічні проблеми розвитку вітчизняних підприємств: причини та шляхи подолання

Сучасний погляд на управління підприємствами концентрує свою увагу на ситуаційних різницях між організаціями і всередині самих організацій. Такий ситуаційний погляд відповідає відображенню реальних обставин ринкової економіки, яка відчуває прояв нових, раніше незнаних явищ та труднощів, з якими стикаються як окремі організації, так і цілі галузі та сфери економіки. Тому для реалізації нових закономірностей управління та вироблення найбільш придатних до нових конкретних ситуацій рішень використовують ситуаційний підхід - імовірний, залежний від випадків, обставин, від ситуацій спосіб мислення про організаційні проблеми та їх вирішення, у рамках якого сформувалась концепція ситуаційного управління³⁷¹.

Ситуаційне управління - діяльність, спрямована на максимальне використання наявного потенціалу підприємства для підтримання чи корегування його діяльності залежно від впливу та зміни факторів середовища, у якому воно реалізує свої цілі і завдання. В умовах динамічних змін фактори макросередовища є найбільш ризиковими, оскільки дуже часто їх вплив на діяльність окремого підприємства є непрямий і важко прогнозований. Тому для визначення особливостей макроекономічного середовища та його впливу на діяльність вітчизняних підприємств необхідним є виділення макроекономічних проблем, з'ясування причин їх виникнення та шляхів подолання.

За період 2001-2008 років відновлювального зростання економіка України так і не позбулася глибоких структурних деформацій і значно відстає від економік розвинених країн світу за сукупною продуктивністю всіх факторів виробництва та відповідно - рівнем добробуту населення. Більшість підприємств залишилися технологічно відсталими, енергоємними, із слабкою продуктовою та ринковою диверсифікацією виробництва, що зумовлює низьку адаптивність до негативних зовнішніх впливів і призводить до різкого падіння виробництва.

³⁷¹ Державне управління. Навчальний посібник / [А.Ф. Мельник, О.Ю. Обелєнський, А.Ю. Вєсна, Л.Ю. Гордієнко]; За ред. А.Ф. Мельника. — К.: Знання-Прес, 2003. — 343 с. — (Вища освіта XXI століття). — С.300

В сучасних умовах економіки розвинутих країн витрачають значні фінансові ресурси на оздоровлення фінансових ринків та реального сектору економіки, в той час економіка України вимагає реалізації заходів поточної підтримки виробників товарів та послуг. Про глибину падіння вітчизняної економіки говорять такі дані: індекс промислового виробництва у 2009 році порівняно з відповідним періодом попереднього року знизився на 16,7 %, а порівняно із 2007 роком - на 25,3 %; обсяг експорту у 2009 році порівняно із 2008 роком зменшився на 41,7 %, а імпорту - відповідно на 46,9 %³⁷². Через відкритість економіка України є надзвичайно вразливою до коливань зовнішньої кон'юнктури, наслідків кризової трансформації фінансових ринків, кліматичних змін, енергетичної та продовольчої кризи тощо. В таких умовах стратегічною умовою розвитку країни є формування конкурентоспроможної і водночас адаптивної до зовнішніх впливів національної економіки. Головною стратегічною метою є вихід країни на траєкторію стійкого розвитку із зростанням добробуту та якості життя для усіх верств населення. Підґрунтям для досягнення поставленої мети є заходи, спрямовані на покращення макроекономічної ситуації в Україні, зокрема³⁷³: досягнення макроекономічної стабільності та створення сприятливих ринкових умов для розвитку підприємництва; зняття інфраструктурних обмежень; кардинальна модернізація економіки із зменшенням розриву у конкурентоспроможності підприємств з основними промисловими конкурентами; підвищення якості трудового потенціалу із досягненням максимального балансу між попитом і пропозицією трудових ресурсів; створення ефективно діючої інноваційної системи із посилення інноваційної складової розвитку та досягненням високого технологічного рівня реального сектору економіки тощо.

Реалізація зазначених положень залежить від чинників, які визначає стратегічна оцінка макроекономічної ситуації в Україні,

³⁷² Статистична інформація - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

³⁷³ Україна 2020. Стратегія національної модернізації. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.pmi.gov.ua/docs/ukraine_2010_02_26/stra2020.html

представлена у таблиці 4.1, що має суттєвий вплив на діяльність промислових підприємств та визначає можливості та перспективи їх майбутнього розвитку.

Таблиця 4.1

Стратегічна оцінка макроекономічної ситуації в Україні

Сильні сторони	Можливості
<p>Місний внутрішній ринок; Відновлення стабільності валютного ринку; Започаткування товарної диверсифікації експорту; Підвищення цінності конкурентоспроможності; Активізації інвестиційної діяльності у зв'язку з проведением Євро-2012; Концентрація соціальної політики на підтримці малозабезпечених верств населення</p>	<p>Зодолання статусу відкритості ринку Європейського Союзу для України в разі створення зони вільної торгівлі; Використання переваг глобалізації, які є сприятливими для розвитку ринку послуг; Диверсифікація ринків збуту; Вирівнювання розвитку регіонів; Зменшення рівня інфляції до оптимального числа (грудень до грудня) починаючи з 2010 року; Зростання попиту на вітчизняні товари на світових ринках; Розширення присутності на європейських ринках, вклучення в інтеграційні процеси; Підтримка динаміки зростання продуктивності праці в умовах зростання рівня зайнятості; Можливість розширення доступу до зовнішніх джерел фінансування усіх регіонів України; Стимулювання регіонального розвитку; Зміни в структурі прямих іноземних інвестицій; Залучення потенціалу внутрішніх національних коштами для нагромадження основного капіталу</p>
Слабкі сторони	Загрози
<p>Від'ємне сальдо капітального рахунку платіжного балансу; Значний зовнішній борг корпоративного сектора (на 01.07.2009 — більше 80 млрд. доларів США); Низький рівень капітальних витрат у структурі державних витрат (менше 3%); Недовіра до банківської системи; Збереження високої імпоротної складової на внутрішньому ринку; Значна залежність розвитку від цін на сировинні ресурси, особливо енергоресурси та металопродукцію; Погіршення цінових умов торгівлі; Низький рівень ВНП на душу населення та великої вартості на одного зайнятого; Значне подальше навантаження на підприємств.</p>	<p>Формування тенденції збільшення дефіциту державного бюджету; Підвищення рівня державного зовнішнього боргу (на 01.07.2009 — більше 13 млрд. доларів США); Від'ємні фінансові результати роботи підприємств; Зниження рівня національних заощаджень і нагромадження основного капіталу; Низький рівень кредитування економіки; Висока залежність і погіршення економічних взаємозв'язків зі сусідніми сусідами по окремих видах економічної діяльності (Росія, Білорусія); Падіння міжнародної конкурентоспроможності за методом Дієба ВЕФ; Втрата зовнішніх ринків; Нарощування бюджетної заборгованості перед експортерами за відшкодуванням ПДВ.</p>

Як видно із таблиці 4.1 зовнішні чинники складають суттєві загрози не тільки для формування сприятливого макроекономічного середовища розвитку конкурентної національної економіки, але і підтримання життєдіяльності вітчизняних підприємств, створення передумов для виходу із кризового стану більшості із них та впровадження інноваційних підходів у здійсненні господарської діяльності.

Держава на шляху до подолання слабких сторін і загроз макроекономічного середовища в Україні покликана виконувати регулюючу функцію, спрямовану на підтримання тих сфер діяльності, що найбільше впливають на розвиток вітчизняних підприємств, що складають основу національної економіки. Взагалі, економіку державного сектору пов'язують із вирішенням таких фундаментальних питань як: що виробляти? як виробляти? для кого виробляти? як приймати такі рішення? Вона зосереджує увагу на виборах, здійснюваних всередині державного сектору, на ролі держави і на способах, з допомогою яких держава впливає на рішення у приватному секторі³⁷⁴.

Зупинимось на окремих макроекономічних проблемах розвитку вітчизняних підприємств, причинах їх виникнення та виборі шляхів подолання.

Людський капітал

У сучасному світі конкурентоспроможність країни та її успішність на світових ринках певною мірою визначається здатністю зберігати і розвивати людські ресурси. За оцінками фахівців експертної корпорації "Всесвітній економічний форум" вже в 1992 році конкурентні переваги країн з розвинутою економікою лише на 15% залежали від традиційних ("твердих") показників, таких як обсяг ВВП, рівень інфляції, стан торговельного балансу, і на 85% - від "м'яких" факторів конкурентоспроможності, пов'язаних з людським чинником (мотивації праці, ступеня освіченості і кваліфікації кадрів тощо). Одним із дієвих заходів макро-економічного регулювання розвитку людського капіталу є зростання ефективності ринку праці і його

³⁷⁴ Стиглиц Дж. Ю. Экономика государственного сектора / Стиглиц Дж. Ю.; пер. с англ. – М.: Из-во МГУ; ИНФРА-М, 1997. – С.18-20.

загальної гнучкості. Ринок праці є ключовим фактором доданої вартості економіки і має важливе значення для збільшення рівня зайнятості й, отже, поліпшення економічних показників.

На сьогодні, конкурентоспроможність економіки значною мірою залежить від добре функціонуючих ринків праці, ефективної системи вищої освіти та професійної підготовки. Україна займає 49 місце з 82 країн з точки зору ефективності її ринку праці, що є суттєво вищим показником серед усіх інших показників України в індексі конкурентоспроможності. Країна у 2009 році досягнула значного прогресу в порівнянні з даними 2008 року, піднявши рейтинги в окремих секторах економіки. Найпомітніші поліпшення наявні в області практики найму та звільнення з посади. Вони мають доволі високу позицію (17 місце). Таку ж високу позицію займає показник витрат на процес найму (19 місце), заробітної плати та субіндексу продуктивності (22 місце). Це позитивний сигнал для України, враховуючи, що країни під час свого розвитку мають тенденцію до підвищення рівня заробітної плати; для того, щоб підтримувати більш високі доходи, продуктивність праці повинна покращуватись. Хоча Україною і було досягнуто певного прогресу, певна негнучкість ринку праці зберігається. Ринок праці в Україні постійно оцінювався досить низько: 92 місце по субіндексу гнучкості ринку праці в 2009 році. Відсутність гнучкості у визначенні заробітної плати і висока вартість звільнення перешкоджають створенню нових робочих місць. Опитування, проведені серед експертів ринку праці в лютому 2010 року, відображає суперечливі тенденції розвитку сектора. З одного боку, 23,8% опитаних експертів повідомили про позитивні зміни в загальній ситуації в період з квітня 2009 р. по лютий 2010 р. З іншого боку, значна частина (38,1%) заявила про негативні тенденції в цей самий період. Інша частина респондентів (38,1%) заявила про відсутність змін на ринку праці³⁷⁵.

Ефективний механізм управління ринком праці передбачає забезпечення чіткого взаємозв'язку між мотивацією працівників та докладених ними зусиль, а також найкращий спосіб використання наявних ресурсів та талантів працівників. Слід зазначити, що ключовим моментом розвитку ринку праці в Україні є врахування

³⁷⁵ Співробітництво з метою підвищення конкурентоспроможності економіки України. [Електронний ресурс] -- Режим доступу: <http://chamber.ua/123456/Competitiveness-UKR-Update-2010.pdf>

світових тенденцій, зокрема, необхідність переходу до нетрадиційних форм зайнятості, зокрема, неповної, вторинної, тимчасової, сезонної, самозайнятості, оскільки традиційних форм стало недостатньо для пристосування підприємств до нових умов господарювання. У сфері послуг значного поширення набула практика субконтрактного найму, що дозволило підприємствам значно розширити можливості ротатії кадрів. При інтенсивному застосуванні інформаційних технологій значна частина висококваліфікованих працівників отримає можливість виконувати роботу вдома. Це вимагає від вітчизняних підприємств перегляду традиційної кадрової політики, що головним чином, повинна бути спрямована на підвищення ефективності використання трудових ресурсів при збереженні їх зайнятості.

Промисловий розвиток

Прискорення процесів глобалізації і становлення пост-індустріальних суспільств безпосередньо пов'язані з якісними змінами у розвитку світового промислового виробництва. За останні півтора десятиліття частка промисловості у створенні світового ВВП скоротилась, а сфера послуг, навпаки, зросла. Найдинамічніше скорочення частки промисловості та зростання послуг у створенні ВВП характерне для країн з перехідною економікою. Це наслідок перенесення промислових виробництв до країн, що розвиваються, із прискоренням розвитку послуг, особливо у нових ринкових секторах високих технологічних інформаційних продуктів. Економіка України має значний потенціал завдяки її високоосвіченій робочій силі, великому внутрішньому ринку, доступу до цілого ряду різноманітних ресурсів, таких як одні з найкращих у Європі сільськогосподарських земель, значних родовищ вугілля та певних запасів нафти й газу, а також завдяки стратегічному положенню країни, що з'єднує ринки Європи, Росії та Азії. При цьому, однак, Україна під час перехідного періоду після розпаду Радянського Союзу опинилася серед найменш успішних перехідних економік. Лише у 2000 році зростання почало відновлюватися. У перші п'ять років нового тисячоліття економіка України піднялася майже на 50%, і з того часу тривало неухильне зростання. Проте, через нинішню глобальну економічну кризу темпи зростання дуже різко впали, й ВВП України у реальному вимірі, у

2009 році скоротився на 14 відсотків³⁷⁶. Такий стан зумовлений, на думку вчених, такими чинниками: "саме виробництво визначає сутність нашої кризи: недостатній рівень розвитку економіки, недосконалі її структура (переважання сировинного виробництва), технологічне відставання на цілу епоху, висока спрацьованість устаткування та, як наслідок, низькі ефективність і конкуренто-спроможність - ось основні причини, що створили умови для широкого прояву і наявності особливо негативних наслідків світової кризи в українській економіці"³⁷⁷.

У питаннях відновлення промислового зростання в Україні цінним є досвід нових індустріальних лідерів, які демонстрували найбільші темпи зростання - країн Східної та Південно-Східної Азії, особливо Китаю та Індії. Цей регіон збільшив свою присутність на світовому ринку вдвічі. Загальна тенденція для вказаних країн - динамічне зростання високотехнологічного виробництва. Це за останні десятиліття помітно вплинуло на ситуацію у світовій економіці та місце окремих країн у системі міжнародного розподілу праці. Південна Корея, Тайвань, Китай, Індія останнім часом проводять агресивну політику розвитку власного високотехнологічного виробництва та завоювання світового ринку за допомогою засобів активної державної підтримки, стимулювання притоку корпоративних інвестицій у цю сферу, підтримки власного дослідницького сектору. Частка високотехнологічного виробництва в КНР з 1980 по 2008 роки зросла більше, ніж у 5 разів. Китай активно розвиває власний науково-дослідний сектор, тому у найближчі десятиліття за своєю потужністю його промисловість наблизитиметься до трійки промислових гігантів - США, Японії, Німеччини. Це серйозно змінить баланс сил у світовій економіці, що неминуче негативно відобразиться на більшості країн світу, в тому числі й Україні.

³⁷⁶Сприяння економічній диверсифікації в Україні: роль середовища, сприятливого для бізнесу, політики забезпечення кваліфікованими кадрами та стимулювання експорту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www ilo.org/public /english/region/europro/budapest/download/emp/skills_ukraine_ukr.pdf

³⁷⁷ А. Чухно. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи подолання // Економіка України, № 2 (579). - С. 8.

Структурні зміни

Сучасний стан промислового розвитку у значній мірі зумовлений незадовільною сучасною структурою народногосподарського комплексу України, що визначена чинниками, які можна розділити на дві групи, зокрема:

1) чинниками, що склались внаслідок перебування України у складі Радянського Союзу і характеризувались нераціональною структурою промисловості України; зростанням масштабів переважання неефективних галузей виробництва засобів виробництва над виробництвом предметів споживання; величезними масштабами виробництв із низькою ефективністю як в економічному, так і в екологічному відношенні;

2) чинниками, що виникли після проголошення незалежності і зумовлені такими суб'єктивними прорахунками: відсутністю на час здобуття незалежності цілісної системи державних інституцій, необхідних для здійснення широкого комплексу заходів ринкової трансформації економіки; підпорядкованістю більшості великих підприємств загальносоюзним міністерствам і відомствам та фінансування їх з єдиного центру; особливістю функціональної структури економіки, а саме, високою концентрацією базових галузей виробництва та галузей військово-промислового комплексу, що протягом тривалого часу були зорієнтовані на обслуговування потреб не лише економіки Радянського Союзу, а й економік країн пострадянського табору, і за самою своєю природою не могли швидко ввійти в режим ринкового самоврядування.³⁷⁸

Враховуючи викладене вище, структурна перебудова в Україні - надзвичайно складна проблема, що поряд із зазначеними питаннями вимагає врахування проблем нафтогазового сектору економіки, дефіциту і вартості енергоносіїв, що за існуючої структури промисловості негативно плывають як на економічний стан країни, так і добробут основної маси населення. У багатьох урядових документах і в ЗМІ підкреслюється необхідність таких структурних змін, однак науково обгрунтованих конструктивних розробок немає.

³⁷⁸ Аналітична економія: макроекономіка і мікроекономіка: Підручник у 2-х книгах / С.М.Панчишин, П.І.Острівкер, В.Б.Буяк та інші; за ред. С.М.Панчишина. - Кн.1: Вступ до аналітичної економії. Макроекономіка - К.: Знання, 2009. - С.416.

Не досліджені чинники, які впливають на структуру матеріального виробництва. Не враховується і те, що ця проблема не може бути розв'язана через ринкові відносини і навіть через найкращі ринкові механізми. Вдосконалення структури матеріального виробництва, а тим паче всього народногосподарського комплексу - завдання не окремих виробників та їх асоціацій, а всього суспільства³⁷⁹.

Структурна перебудова тісно пов'язана із проблемою енергозабезпечення галузей вітчизняної промисловості. Економіка України тривалий час залишається надто енергоємною і залежною від імпорту енергоносіїв. Енергоємність ВВП у 2,5 рази перевищує аналогічний середньоевропейський показник. При цьому, імпортна залежність від природного газу складає понад 70%. У 2007 році частка газу у структурі споживання первинної енергії склала 41% (у світі в цілому - 21%, у країнах ЄС - 24%), що є одним із найвищих показників серед усіх країн світу.

У короткостроковому і середньостроковому періодах енергоспоживання в Україні, як і раніше, базуватиметься на традиційних джерелах енергії, в основному - газі. Тим не менше, внутрішнє виробництво газу задовольняє лише 30 відсотків природних потреб України у цьому джерелі енергії. Це зумовлено тим, що "легкі" запаси нафти й газу в Україні розроблені в значній мірі, і виробництво з діючих родовищ знаходиться сьогодні у стані занепаду. Виробляти енергетичні ресурси стає важче з огляду на такі чинники: ресурси газу перебувають або дуже глибоко у землі, або у берегових глибоких водах і їх видобування потребує значних капітальних витрат і застосування сучасних технологій для того, щоб забезпечити додаткові можливості видобування природного газу в Україні, запаси якого оцінюються у 232 млрд. кубічних метрів; можливості отримання альтернативних джерел енергетичних ресурсів знаходять у стадії розгляду і оцінки потенційних організаційних, технічних і фінансових можливостей.

У структурі промисловості України нафтопереробна галузь є однією з найбільш вагомих, зважаючи на те, що забезпечує значні податкові надходження до Державного бюджету України, і створює роботі місця для десятків тисяч людей по всій країні. В той самий час,

³⁷⁹ Паламарчук М.М., Паламарчук О.М. Економічна і соціальна географія України з основами теорії. Посібник для викладачів економічних і географічних факультетів вузів, наукових працівників, аспірантів / М.М. Паламарчук, О.М. Паламарчук. - К.: Знання 1998. — С.228.

досі не існує Урядової програми або стратегії підтримки та розвитку цього сектора, незважаючи на значні обсяги інвестицій, які деякі нафтопереробні заводи вже встигли залучити. В результаті, лише три з нафтопереробних заводів, розташованих в Україні (Лисичанський НПЗ, який належить "ТНК ВР Коммерс", Кременчуцький НПЗ, який належить "Укртанафті" та Одеський НПЗ, яким володіє ЗАТ "Лукойл") працюють стабільно.

Розвиток машинобудівної галузі є визначальним у зростанні техніко-технологічного рівня економіки. Ситуація у галузі значно погіршилась у період кризи і її падіння позначилось на погіршенні структури економіки. Так, до кризи частка машинобудування у загальному обсягу промислової продукції перевищувала третину, а на сьогодні вона становить лише 11,4 %³⁸⁰. А.Чухно зазначає, що "... досконала структура економіки є неодмінною умовою зміни характеру і ліквідації наслідків кризи"³⁸¹ і наголошує на тому, "... щоб держава через свої програми і стимули активізувала структурні зміни і економіки"³⁸².

Стратегічна спрямованість структурних змін у переробній промисловості вимагає переходу від спеціалізації переважно на виробництві сировинної продукції та конструкційних матеріалів низького ступеня переробки до спеціалізації на виробництві продукції з високою часткою доданої вартості з ефектом імпортозаміщення. Важливим для економіки України є розширення окремих наукоємних сегментів машинобудування, особливо літакобудування, а також виробництва техніки нового покоління для агропромислового комплексу, високотехнологічних конструкційних матеріалів для промисловості і будівництва; а також виробництва електричного, електронного та оптичного устаткування. Активна промислова політика, спрямована на розвиток високотехнологічних та середньо-

³⁸⁰ Чухно А.А. Актуальні проблеми стратегії економічного і соціального розвитку на сучасному етапі // Економіка України, № 4 (509) . – С.15-23.

³⁸¹ Чухно А.А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи подолання // Економіка України, №1 (578), 2010. – С.4.

³⁸² Чухно А.А. Перехід до ринкової економіки. / Чухно А.А. – К.: "Наукова думка", 1993. – С.18.

технологічних видів промислової діяльності дозволить збільшити присутність вітчизняних виробників на внутрішньому ринку до 70 відсотків замість 50 відсотків (табл. 4.2)⁸⁸³.

Таблиця 4.2

Структура виробництва в переробній промисловості України, %

Структура виробництва	2009 р.	2020 р.
Металургія та оброблення металу	24,4	15,9
Машинобудування	12,9	18,4
Хімічна і нафтохімічна промисловість	6,7	8,0
Виробництво деревини та виробів з деревини	0,7	0,8
Легка промисловість	1,0	1,7
Харчова промисловість та перероблення сільськогосподарських продуктів	14,8	19,5
Добувна промисловість	8,6	6,5
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	15,1	14,3
Виробництво будівельних матеріалів, вироби та конструкції	0,1	0,1
Інші галузі	15,7	14,8

Структурні зміни в економіці України вимагають врахування світових тенденцій розвитку, зокрема того, що продовжуватиме змінюватись структура світового промислового виробництва на користь високотехнологічного сектору. Під впливом бурхливого розвитку біо- та нанотехнологій з'являться нові, високотехнологічні виробництва. Під впливом серйозних екологічних та кліматичних загроз активно розвиватиметься екологічна індустрія, на яку покладатимуться завдання повної переробки та утилізації накопичених промислових відходів, очищення водойм та ґрунтів. Змінюватиметься баланс сил на світовому ринку на користь нових індустріальних країн, які мають значний демографічний та трудовий потенціал з низькою вартістю праці.

⁸⁸³ Україна 2020. Стратегія національної модернізації, див. зазнач. працо.

Інвестиційна компонента

В умовах загострення внутрішніх проблем економічного зростання необхідною умовою виходу із кризового стану та підтримання заходів щодо його подолання є інвестиції - ін'єкції у вигляді фінансових, матеріальних та нематеріальних активів, що дозволяють значно поліпшити результати діяльності у поточному періоді та на перспективу. Дані, які характеризують дану сферу діяльності на сучасному етапі свідчать про негативну динаміку їх забезпечення (табл.4.3).

Таблиця 4.3

Обсяг капітальних інвестицій в Україні за період 2006-2010 років,
млн.грн.

Рік	Всього,	Джерела фінансування, %			
		Кошти державного бюджету	Власні кошти підприємств	Кредити банків	Іноземні інвестиції
січень-вересень 2010	103294,7	4,5	62,7	12,5	2,3
2009	192878,0	4,3	66,1	13,3	4,2
2008	272074,1	5,7	59,3	15,8	3,0
2007	222678,9	6,8	58,6	15,2	3,3
2006	148972,3	6,5	59,8	14,3	3,4

Примітки: [Джерело: Деркомстат: <http://www.ukrstat.gov.ua/>]

Як видно із таблиці 4.3, обсяги інвестицій у розвиток вітчизняної економіки мають тенденцію до зменшення, причому зменшується частка інвестицій за рахунок бюджетних коштів, власних коштів підприємства, які вони можуть реінвестувати у підтримання поточного функціонування чи розвиток, зменшується частка фінансування за рахунок банківських кредитів та іноземних інвесторів.

Досягнення стабільного соціально - економічного розвитку в Україні потребує нарощування інвестиційних ресурсів, послідовного збільшення частки капітальних вкладень у ВВП, поліпшення структури інвестиційних джерел та оптимізації напрямів їх вкладення. Однією з передумов виходу провідних сфер економіки з фінансово-економічної кризи є підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки, що потребує спрямування значних обсягів інвестицій на оновлення основних фондів на основі ресурсозбереження, енергозбереження, впровадження інновацій та започаткування нових екологічно

безпечних технологій виробництва.

Усі напрями інвестиційної діяльності в Україні вже зараз починають розвиватися в умовах формування ринкового механізму. Тому трансформація інвестиційного механізму на мікрорівні, наприклад, у промисловості, повинно проводитися у межах макроекономічної стабілізації. Загальною оцінкою інвестиційного клімату в Україні на макроекономічному рівні є такі явища та процеси, що відбуваються в економіці: продовження спаду виробництва, зменшення частки надходжень від податків, накопичення неплатежів, зниження частки банківського кредитування у ВВП, зростання суми внутрішнього і зовнішнього боргу, зростання рівня тіньової економіки, зниження обсягів державних і приватних капіталовкладень у економіку країни. У 2009 році порівняно із 2008 роком обсяги капітальних інвестицій за рахунок коштів бюджету зменшились на 7042,1 тис.грн., за рахунок коштів місцевих бюджетів - на 6583,5 тис.грн., за рахунок власних коштів підприємств та організацій - на 33841,9 тис., грн., за рахунок кредитів банків та інших позик - на 177393,5 тис.грн³⁸⁴. Крім цього, на інвестиційний клімат держави суттєвий вплив мають: приховане безробіття; неможливість виконання державою своїх обов'язків щодо соціального захисту громадян; відсутність ефективних процедур банкрутства, захисту прав власників; високий рівень злочинності; слабка дисципліна виконання законодавчих актів.

Серед основних причин низького рівня інвестиційної активності, що мають безпосередній вплив на основну складову із джерел фінансування інвестицій – власні кошти підприємств (прибуток підприємств) слід виокремити: посилення ризиків дестабілізації на валютному ринку; збереження складної ситуації у банківській сфері, зокрема, недостатні обсяги довгострокового кредитування вітчизняної економіки; незадовільна кон'юнктура зовнішнього ринку за традиційними товарними групами українського експорту; низька купівельна спроможність населення, що звужує ємність внутрішнього ринку; обмежені можливості доступу до фінансових ресурсів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках; зниження рівня

³⁸⁴ Капітальні інвестиції за джерелами фінансування / Держкомстат України, 2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

прибутковості українських підприємств.

Через наведені вище причини внутрішній інвестор (підприємство) не в змозі належним чином забезпечити своє існування на ринку, не те щоб інвестувати. Разом з тим, у національній економіці існує ряд перешкод, які можуть обмежувати як самі інвестиції, так і ефективний попит на них. На думку експертів Світового банку основними перешкодами підвищення привабливості в очах як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів є³⁸⁵:

- обтяжливі регуляторні процедури, зокрема, складність адміністрування податків. У звіті "Ведення бізнесу 2009" (Doing Business 2009), зокрема, зазначається, що українським компаніям все ще треба сплачувати 99 видів податків та витратити на це 58,4 відсотка свого прибутку, тоді як середній світовий показник становить приблизно 40 відсотків. Тож місце України за показником сплати податків у глобальному рейтингу залишається низьким (180-те місце);

- кількість та складність отримання дозволів. У 2008 році загальна пряма вартість дотримання дозвільних процедур для приватного сектора України становила близько 3 млрд. грн. В середньому термін отримання дозволів триває 54 дні та коштує 6900 грн.;

- технічне регулювання (сертифікація та стандартизація). Продукція 41% усіх підприємств та 67% промислових підприємств регулюється або обов'язковими стандартами, або технічними умовами. Підприємство потребує 88 календарних днів для підготовки та реєстрації всіх технічних умов, що коштує 15600 грн. Загальна пряма вартість дотримання вимог системи технічного регулювання становить для приватного сектора України близько 2,8 млрд. грн.;

- перевірки органів державного нагляду. У 2008 році 75 % підприємств перевірялись, принаймні, одним органом. Кожне перевірене підприємство перевірялось 5-6 разів. Всі перевірки

³⁸⁵ Інвестиційний клімат в Україні: яким його бачить бізнес. Консультативна програма з інвестиційного клімату, регіон Європа і Центральна Азія – Жовтень 2009 року. – 222 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/news/?id=1059>

коштували підприємству 3400 грн. Загальна пряма вартість процедури перевірок становила для приватного сектора України 2,4 млрд. грн.

Такий стан справ позначається на інвестиційному кліматі країни та визначає рейтинг України у дослідженні Міжнародної фінансової корпорації "Ведення бізнесу - 2010" у розрізі окремих показників (табл.4.4).

Таблиця 4.4

Рейтинг України у дослідженні Міжнародної фінансової корпорації "Ведення бізнесу - 2010" у розрізі окремих показників³⁸⁶

Показник	Ведення бізнесу 2010, рейтинг України	Ведення бізнесу 2009, рейтинг України	Зміна рейтингу
Ведення бізнесу	142	146	+4
Започаткування бізнесу	134	126	-8
Дозвільна система у будівництві	181	181	0
Найм робочої сили	83	90	+7
Реєстрація власності	141	144	+3
Доступ до кредитів	30	27	-3
Захист прав інвесторів	109	143	+34
Система оподаткування	181	182	+1
Міжнародна торгівля	139	139	0
Забезпечення виконання контрактів	43	46	+3
Ліквідація підприємств	145	145	0

На сьогодні приймаються заходи, які спрямовані на стабілізацію інвестиційної активності, разом з тим, при вирішенні даного питання виникає необхідність у розгляді і врахуванні існуючих механізмів, через які політика уряду може впливати на рівень інвестицій, зокрема: вплив на функцію інвестування – рівень інвестицій, бажаний для фірм, при даній ставці процента; вплив на функцію заощадження – суму, яку люди бажують заощаджувати при даній ставці процента; вплив на використання наявних заощаджень³⁸⁷.

Проаналізувавши таблицю 4.4 можна висловити такі пропозиції щодо поліпшення інвестиційної діяльності в Україні: стимулювання розвитку підприємництва як важливого фактора соціальної та економічної стабільності держави в умовах фінансово-економічної кризи; удосконалення державної регуляторної політики, державної

³⁸⁶ Звіт «Ведення бізнесу – 2010», опублікований Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) та Світовим банком. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.doingbusiness.org/documents/>

³⁸⁷ Стиглиц Дж. Ю. Экономика государственного сектора / Стиглиц Дж. Ю.; пер. с англ. – М.: Из-во МГУ: ИНФРА-М. 1997. – С.628.

реєстрації, ліцензування та дозвільної системи у сфері господарської діяльності; зниження податкового тиску на економіку та забезпечення його рівномірності. Разом з тим, до шляхів активізації інвестування в Україні можна віднести такі заходи: реформування підприємств, що передбачає перехід до загальноприйнятих у світовій практиці стандартів бухгалтерського обліку, оцінки основних виробничих фондів відповідно до їх реальної ринкової вартості, суттєве покращення корпоративного управління; страхування майна (особливо великих підприємств); розвиток інфраструктури, освіти та бізнес-клімату; створення позитивного інвестиційного іміджу; забезпечення зростання обсягу надходжень у країну іноземних інвестицій; активізація процесів іноземного інвестування в економіку України шляхом впровадження дійових механізмів приватизації підприємств стратегічними іноземними інвесторами, до яких, насамперед, належать транснаціональні компанії; стимулювання лізингових операцій - гарантованого товарного інвестування; розгортання мережі інвестиційних фондів і компаній; реформування власності, приватизація державних підприємств. Зазначені заходи сприятимуть покращенню інвестиційного іміджу України та збільшенню обсягів залучення інвестиційних ресурсів в її економіку.

Міжнародна інтеграція

Наприкінці ХХ сторіччя світова економіка, як сукупність національних господарств і їхніх економічних і політичних взаємовідносин, набула нової якості: найважливішою формою і одночасно новим етапом інтернаціоналізації господарського життя стала глобалізація, яка охоплює найважливіші процеси соціально-економічного розвитку світу, сприяє прискоренню економічного зростання і модернізації. На сьогодні глобалізація є процесом, без урахування якого неможливо прогнозувати, визначати і здійснювати зовнішню політику будь-якої держави. Більше того, це динамічний процес, що постійно розвивається, ускладнюючи середовище діяльності.

У сучасних умовах розвитку для консолідації факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування підприємств найбільш ефективним є використання ними механізму інтеграції, що

сприяє побудові завершених технологічних ланцюгів, забезпеченню координації виробництва і збуту, зниженню затрат на одиницю продукції, зростанню продуктивності праці тощо. Міжнародна мікроінтеграція підвищує життєстійкість підприємств та їхню фінансову стабільність, знижує рівень маркетингової невизначеності, посилює конкурентоспроможність завдяки диверсифікації виробництва. Інтеграція є новітньою та ефективною стратегією розвитку більшості підприємств, що забезпечує нарощення виробництва та їх стабільного функціонування.

Сучасна інтеграційна політика України повинна розроблятися із урахуванням таких стратегічних напрямів: європейський простір; простір країн СНД; прикордонне співробітництво. Разом з тим, на сьогодні рівень і особливості розвитку України накладають значні обмеження на інтеграційні можливості України з огляду на такі умови:

- перешкодою для членства України в ЄС залишається великий розрив у рівнях економічного розвитку України на європейських країн;

- частка України у зовнішньоторговельному обороті ЄС незначна, що зумовлено незначними розмірами української економіки: показник обсягу експорту на душу населення складає близько 5 % середнього показника по ЄС, і внаслідок частка України у зовнішньоторговельному обігу ЄС становить близько 0,4 %;

- структура експорту-імпорту України характерна скоріше економіці, що розвивається, ніж одній із складових європейського економічного простору;

- рівень прямих іноземних інвестицій на душу населення в Україні є досить низьким - близько 2 % середнього рівня ЄС.

В таких умовах перспективи розвитку відносин ЄС-Україна відповідають ініціативі, яка наголошує на політиці сусідства, що передбачає наявність плану дій, заснованого на аналізі відносин між сторонами та ставить за мету реалізацію економічних потреб України у вигляді подальшої інтеграції та лібералізації для сприяння вільному

пересуванню товарів, послуг, капіталів і робочої сили³⁸⁸.

Форматом нової політики посилення європейської інтеграції України є проект "Східного партнерства" як нового механізму співробітництва ЄС у Східній Європі і на Південному Кавказі, ініційоване Польщею і Швецією, офіційно затверджене Європейською Радою 19-20 березня 2009 року та введене в дію на саміті "Східного партнерства" 7 травня у Празі. Мета даного проекту спрямована на посилення двостороннього та багатостороннього співробітництва Європейського Союзу (ЄС) із східноєвропейськими партнерами та між ними самими³⁸⁹.

В економічній сфері головним здобутком "Східного партнерства" має стати створення поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі, яка повинна перетворитися в спільний економічний союз, з одночасним економічним вирівнюванням у кожній з країн, приведенням національної економіки України до стандартів ЄС, подоланням наслідків економічної кризи, реформуванням економіки, пом'якшенням негативних наслідків на ринку праці, оздоровленням фінансової та банківської системи і модернізацією інфраструктури країни.

У енергетичній сфері "Східне партнерство" може стати додатковим механізмом взаємодії між ЄС та країнами-партнерами у забезпеченні енергетичної безпеки як ЄС, так і їх самих. Ключовим питанням для ЄС є інтеграція Східноєвропейського конектора в енергетичний простір ЄС, не допустивши реінкорпорування трубо-провідної інфраструктури України, Білорусі та Молдови в монополістичні корпорації Росії.³⁹⁰ Серед основних вимог ЄС до країн-кандидатів в енергетичній сфері є такі: підвищення енергетичної ефективності; підвищення енергетичної безпеки; створення стратегічних запасів нафти і нафтопродуктів; реструктуризація вугільної промисловості (збереження вугільних резервів);

³⁸⁸ Україна - ЄС: на шляху до 4 свобод. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.aht.org>

³⁸⁹ Східне партнерство ЄС: додаткові можливості для євроінтеграції України / [Д.Ф.Газізуллін, М.М.Гончар, О.В.Коломієць [та ін.]; за ред. В. Мартинюка; Укр. незалеж. центр політ. дослідж. - К. : [Агентство "Україна"], 2009. - 84 с.

³⁹⁰ Східне партнерство ЄС: додаткові можливості для євроінтеграції України, див. зазнач. працю. - 2009. - С.81-82.

використання атомної енергетики за умови забезпечення максимальної безпеки експлуатації АЕС, в іншому випадку - закриття АЕС; підвищення рівня використання поновлюваних джерел енергії; формування енергетичного ринку та створення регулюючого органу; ліквідація субсидій та цінових диспропорцій в енергетичній сфері; адаптована до енергетичної політики ЄС енергетична стратегія країн.

Вплив міжнародних інтеграційних процесів на розвиток вітчизняних підприємств слід розглядати через посилення тенденцій злиття і поглинання з утворенням транснаціональних компаній, стратегічних альянсів і партнерств між ними. Поглиблення співробітництва між великим, середнім та малим бізнесом супроводжується використанням аутсорсингу та франчайзингу. Ці процеси стимулюють "проникнення" розвинутих країн в країни зі слабкішими економіками. ТНК є "власниками" так званих технологічних ланцюгів світової активності, у які влігаються цілі країни та регіони світу. Тому політика ТНК щодо розвитку таких "ланцюгів" безпосередньо визначає політику урядів слабких і технологічно відсталих країн, включених у них.

Інтеграційні процеси у світовій економіці мають суттєвий вплив на тенденції міжнародної торгівлі. Вступ України до Світової організації торгівлі розширив можливості України щодо виходу на зарубіжні ринки і став відправним пунктом у приведенні умов здійснення господарської діяльності відповідно до вимог європейського законодавства. Разом з тим, світова фінансово-економічна криза спричинила безпрецедентне за останні 60 років скорочення міжнародної торгівлі. За оцінками, обсяг світової торгівлі за перші три квартали 2009 року впав на 30 відсотків, причому в окремих країнах ця цифра була ще більшою. Зокрема, в Україні падіння обсягу експорту за січень-вересень 2009 року досягло 53 відсотків порівняно з показником аналогічного періоду 2008 року. Цей різкий спад обумовлений традиційною структурою експорту країни, зокрема металева продукція, здебільшого залізо і сталь, становить понад 40% українського експорту, причому майже весь експорт припадає на важку промисловість. За даними про платіжний баланс, саме падіння

експорту стало головним каналом, яким глобальна криза проникла в українську економіку. Основна хвиля зовнішнього шоку досягла України через реальний сектор економіки у першій половині 2009 року, коли вартість експорту товарів упала на 50%, а експорту послуг - на 47%.³⁹¹

Незважаючи на кризові явища економічна політика у сфері міжнародної торгівлі і міжнародних економічних зв'язків вимагає врахування зміни тенденцій розвитку міжнародної торгівлі товарами, які позначилися на її географічній та товарній структурі, умовах торгівлі країн, залежності національних економік від кон'юнктури на світових товарних ринках тощо. Обумовлені ці зміни інтенсивним розвитком ряду азійських країн, що вплинуло на глобальні тренди. В новій географічній структурі світової торгівлі все більшу роль відіграють країни Азії. Також відбулася зміна регіональних лідерів. В Азії на перше місце за часткою у світовій торгівлі вийшов Китай; в Європі втрачають свої позиції лідери початку другої половини минулого століття - Великобританія, Німеччина, Франція; відчутно зменшилася частка США у світовому експорті товарів.

Інноваційний розвиток

На сьогодні головним фактором розвитку будь-якої господарської системи розглядають інновації, у складі яких виділяють системну техніку нового типу, нові технології, нову організацію праці і виробництва, нову мотиваційну систему, підприємництво, тобто ті інноваційні компоненти, які у комплексі можуть змінити виробничу сферу, оновлюючи виробничий апарат, підготовлюючи і спонукаючи людей ефективно його використовувати³⁹².

У питанні впровадження інноваційної моделі в економіку України гостро стоїть проблема прискорення економічного розвитку. Згуровський М.З., Пахомов Ю.М., Філіпенко А.А. та інші вчені зазначають, що "інноваційна модель стала безальтернативним фактором успіху і виживання. У найближчій перспективі перевагу від

³⁹¹Сприяння економічній диверсифікації в Україні: роль середовища, сприятливого для бізнесу, політики забезпечення кваліфікованими кадрами та стимулювання експорту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www ilo.org/public /english/region/eurpro/budapest/download/empl/skills_ukraine_ukr.pdf

³⁹² Гончарова Н.П. Инновационный тип развития как фактор сбалансированности экономики // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. — Вип. 1(8) / Голов. ред. О. П. Степанов. - С.125-132.

глобалізації матимуть ті країни і групи населення, які отримають доступ до нових технологій і візьмуть їх на озброєння... Значення мають якісна наповненість приросту та його темп. Нині подолати фатальне відставання України необхідно шляхом оптимального підвищення темпів розвитку із впровадженням структурних зрушень у напрямі інновацій³⁹³.

Прорив у глобальну економіку, здійснений на інноваційній основі вимагає реалізації концепції випереджального розвитку на зміну концепції наздоганяючого розвитку, яка себе вичерпала. Як зазначає А. Чухно "прискорення економічного розвитку - це реальність, яка зумовлена можливістю спиратися на досвід і допомогу розвинутих країн, брати на озброєння все краще, перевірене практикою. На жаль, ми не використовуємо повною мірою фактор прискорення економічного розвитку для забезпечення випереджального розвитку, особливо щодо техніко-технологічного оновлення виробництва та підвищення його ефективності"³⁹⁴.

У Стратегії економічного розвитку України наголошено, що "країна не обділена такими можливостями, у країні є все необхідне й достатнє, щоб при правильно обраній організації, професійному менеджменті й концентрації фінансів одержати ефект випереджального технологічного прориву"³⁹⁵. У даному документі вказано, що "інноваційний розвиток не зводиться до підвищення конкурентоспроможності на технологічній основі, воно дає імпульс підтягуванню всього іншого - від стандартів життя й мотивацій до повноцінних інститутів громадянського суспільства. І без цієї ланцюгової реакції перетворень стійкий підйом неможливий"³⁹⁶.

Можна узагальнити, що переваги застосування інноваційних факторів у розвитку економіки і складають сутність її переходу на якісно новий тип розвитку.

³⁹³ Геоекономічні сценарії розвитку і Україна: Монографія / М. З. Згуровський, Ю. М. Пахомов, А. С. Філіпенко та інші. – К.: ВЦ "Академія", 2010 - С.252-253.

³⁹⁴ Чухно А.А. Актуальні проблеми стратегії економічного і соціального розвитку на сучасному етапі // Економіка України, № 5 (510) – С.21

³⁹⁵ Пахомов Ю. Взгляд на трансформації в Україні с позицій глобалізації // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. — Вип. 1(8) / Голов. ред. О. П. Степанов. — К.: КНЕУ, 2002. — С.8-19.

³⁹⁶ Пахомов Ю. Взгляд на трансформації в Україні с позицій глобалізації, див. зазнач. працю.

Інноваційний розвиток в Україні вимагає врахування глобальних тенденцій розвитку інноваційних процесів у світовій економіці в період до 2020 року, що характеризуватимуться дією трендів, на які суттєво вплине сучасна економічна криза. Зростатиме обсяг асигнувань у сферу науки та інноваційної діяльності. Тенденція матиме місце в абсолютній більшості розвинених країн та переважній частині країн, що розвиваються, причому для перших динаміка витрат на НДДКР переважатиме показник зростання їх ВВП. Один із головних наслідків такої ситуації - посилення ролі фактору знань у цивілізаційному розвитку світу. Прогноз наукомісткості ВВП свідчить про перспективу домінування в означених країнах та економічних об'єднаннях позитивної динаміки даного показника впродовж 2009-2020 років.

Показник наукомісткості світового ВВП у прогностичному періоді зростатиме. Збільшиться масштаб ринкової комерціалізації науково-технологічних результатів. Обсяг світового ринку виробництва, експорту та імпорту інноваційної продукції сектора високих технологій матиме в наступному етапі дещо відмінну динаміку відтворення: у 2010 році темпи зростання відповідатимуть середнім показникам періоду 2000-2005 років, проте вже у 2020 році економічне відтворення набуде розширеного формату - високо-технологічне виробництво зросте в 1,6 рази, а обсяг експорту та імпорту фактично вдвічі³⁹⁷.

Підвищення рівня інтернаціоналізації НДДКР забезпечуватиметься шляхом реалізації ініціатив щодо регіональних програм наукової кооперації, посилення ролі ТНК, активного використання аутсорсингової моделі залучення зовнішнього інтелектуального ресурсу до процесу виконання наукових розробок.

Сферами найбільш активного прояву процесу інтернаціоналізації НДДКР постають автомобілебудування, електронна промисловість, фармацевтика, виробництво інформаційно-телекомунікаційного обладнання, а також комп'ютерної техніки, в яких даний показник значно перевищує узагальнений показник по промисловості в цілому.

³⁹⁷ Україна 2020. Стратегія національної модернізації, див. зазнач. працю.

Таким чином, підсумовуючи викладене вище можна узагальнити, що основними проблемами, які треба подолати на сучасному етапі розвитку України є: глибокі структурні деформації; низька сукупна продуктивність всіх факторів виробництва; технологічна відсталість, висока енергоємність підприємств; недостатня продуктова диверсифікація; слабкість фінансових ринків; несприятливий інвестиційний клімат; нерозвинена інфраструктуру; низький рівень інноваційного розвитку, низька якість інституцій. Негативні тенденції у реальній економіці супроводжуються проблемами в соціальній сфері, зокрема: відсутністю належної мотивації у працівників до легальної продуктивної зайнятості, головним чином, через низьку якість робочих місць за умовами та оплатою праці; низьким рівнем оплати праці, що є основним чинником бідності як працюючого населення, так і непрацездатних його верств; невідповідністю професійно-кваліфікаційного рівня робочої сили потребам економіки та ринку праці; незадовільною якістю соціальних послуг (передусім освітніх та оздоровчих); перешкодами на шляху розвитку малого та середнього бізнесу, що серйозно перешкоджає підвищенню добробуту населення та створенню нових робочих місць; найнижчою в Європі тривалістю життя та триваючою тенденцією зменшення населення.

Врахування вищевикладених тенденцій вітчизняного і світового розвитку дозволяє здійснити прогнози основних макроекономічних показників з врахуванням найбільш сприятливої і несприятливої ситуації. Сприятлива ситуація можлива за умови активної участі держави у формуванні сприятливого макроекономічного клімату розвитку вітчизняних підприємств на основі реалізації положень, викладених у Стратегії національної модернізації до 2020 року. За оптимістичним сценарієм за розрахунками зростання ВВП у 2010-2012 роках становитиме у середньорічному вимірі 5,2% з подальшим прискоренням до 6,5% в 2013 - 2020 роках (табл. 4.5).³⁹⁸

³⁹⁸ Україна 2020. Стратегія національної модернізації, *див. зазнач. працю*.

Таблиця 4.5

Основні прогностичні макроекономічні показники

Показник	2010-2012 (у середньому за період)		2013-2020 (у середньому за період)	
	прогноз		прогноз	
	за інерційним (песимістичним) сценарієм	за інвестиційно- активним (оптимістичним) сценарієм	за інерційним (песимістичним) сценарієм	за інвестиційно- активним (оптимістичним) сценарієм
Приріст валового внутрішнього продукту, %	1,9	5,2	4,5	6,5
Домашніх господарств	3,1	4,7	8,0	7,5
Сектору загального державного управління	0,2	1,9	3,0	3,1
Валове настромадження основного капіталу, %	4,6	12,7	7,5	10,5
Експорт товарів та послуг, %	0,5	2,1	4,0	6,2
Імпорт товарів та послуг, %	3,2	5,7	8,0	7,0
Індекс споживчих цін (грудень, до грудня), %	110,2	108,9	106,0	104,0
Індекс виробників (грудень, до грудня), %	112,4	111,7	108,0	105,0
Прямі іноземні інвестиції, млрд. дол. США	6,5	10,0	8	14
Населення, млн. осіб.	45,7	45,7	43,7	43,9
Рівень зайнятості, % до населення віком 15-70 років	57,5-57,0	57,7-57,2	59	59,9
Рівень безробіття, % до економічно активного населення віком 15-70 років за методологією МОП	8,4-8,7	8,1-8,4	6,4	6,0
Реальні наявні доходи населення, % зміна до попереднього року	6,5-7,0	7,5-8,0	7,5	8,5

Якщо на першому етапі (2010-2012 роки) головним джерелом інвестицій залишатимуться власні кошти підприємств, то з 2013 року в результаті реалізації Стратегії та суттєвого поліпшення інвестиційного і підприємницького клімату, упровадження більш стабільних та прозорих умов для суб'єктів господарювання, очікується активізація притоку прямих іноземних інвестицій та посилення державної складової капітальних вкладень, а також відновлення високого рівня заощаджень населення в банківській системі та інвестиційних кредитів. Темпи зростання валових інвестицій будуть перевищувати загальноекономічну динаміку, а рівень нагромадження основного капіталу досягне у 2020 році 30% ВВП.

Передбачається, що на ринку праці продовж прогнозованого періоду відбуватиметься, з одного боку, процес часткового повернення працівників, які виїжджали на тимчасову роботу за кордон. Цьому сприятимуть підвищення темпів зростання економіки, зменшення розриву у рівні доходів в Україні та за кордоном, а також зміна структури економіки, що зумовлюватиме зростання попиту на кваліфікованих працівників. З іншого боку, в умовах низьких темпів народжуваності зростатиме загальний дефіцит трудових ресурсів, що визначатиме необхідність приїзду на роботу в Україну іноземців, як правило з країн "третього світу" (які згодні працювати за менші гроші, ніж в країнах Заходу). Тому прогнозується істотна зміна балансу потоків робочої сили.

За песимістичним (інерційним) сценарієм матиме місце збереження структурних викривлень і кризових явищ на фінансових ринках, більш помірний вихід світової економіки з рецесійного стану. Високі темпи інфляції та посилення соціального навантаження на економіку, подальша девальвація гривні, а також спад виробництва, внаслідок дефіциту його фінансування, негативно впливатимуть на динаміку зростання ВВП. До ризиків та обмежуючих макроекономічних умов прогнозного періоду, які залишаться проблемними у 2010-2020 роках відносять такі чинники³⁹⁹: перманентні політичні

³⁹⁹ Україна 2020. Стратегія національної модернізації, див.визнач. працю.

збурення, що може стати вагомим чинником зниження інвестиційної активності як з боку вітчизняних виробників, так і іноземних інвесторів, що приведе до гальмування процесів переходу на інвестиційно-інноваційний шлях розвитку; значний відтік капіталу з України у пошуках більшої політичної стабільності та енерго-ефективності виробництва; застосування на російському ринку антидемпінгових заходів проти України та обмежень на імпорт продовольчої продукції; закриття деяких ринків для українських виробників на світових ринках металу та хімічної продукції внаслідок втрати цінових конкурентних переваг через високу енергоємність вітчизняного виробництва; відсутність фінансових можливостей підприємств (недостатність власних ресурсів та кредитів) призводитиме до погіршення економічної динаміки у прогнозованому періоді. Інституційна неспроможність до здійснення масштабних структурних реформ, спрямованих на посилення інвестиційно-інноваційної складової розвитку, затримка із створенням базису інституційної інфраструктури, більш орієнтованої на забезпечення доступу середнього й малого бізнесу до фінансових, інноваційних та кадрових ресурсів розвитку, може призвести до втрат потенціалу економічного зростання. Перехід на екзогеннозалежну рентну модель розвитку економіки буде характеризуватися подальшим посиленням сировинної спрямованості виробництва та підвищеною залежністю від іноземних технологій і капіталів. Суттєвою загрозою є гальмування структурних зрушень у сфері послуг та економіці в цілому внаслідок спочатку некерованого припливу іноземного капіталу у сферу фінансових послуг, операцій з нерухомістю, зв'язку та торгівлі, а потім - відтоку спекулятивного капіталу із вивезенням факторних доходів. До суттєвих ризиків належить збільшення дефіциту бюджету через підвищення частки витрат на компенсацію дефіциту пенсійного фонду у разі економічно необґрунтованого (за джерелами) підвищення соціальних стандартів на політичній хвилі, а також відновлення необґрунтованого перевищення динаміки реальної середньомісячної заробітної плати над динамікою продуктивності праці; загострення проблем із поверненням корпоративних боргів в іноземній валюті, перевищення оптимальних розмірів зовнішнього боргу (держави та

корпоративного сектору); підвищення облікової ставки внаслідок прискорення інфляційних процесів. Очікується, що вказані ризики можуть реалізуватися в 2010-2020 роках, при цьому їх вірогідність зменшуватиметься при успішному здійсненні структурних реформ та запровадженні сучасних технологій.

Найважливішим кроком для розвитку економіки України є входження до групи країн, де домінує інноваційний шлях розвитку. Вихідними умовами формування ефективної економічної системи, здатної до прискореного розвитку, є забезпечення захисту прав приватної власності (перш за все, на землю та нерухомість), створення рівних умов конкуренції, розвиток стійких та ефективних фінансових інститутів. Прискорення темпів інноваційної діяльності та підвищення її ефективності мають характеризуватися, передусім створенням ефективної інноваційної системи, що гармонізує усі етапи інноваційного циклу від генерації знань до їх впровадження у виробництво з активізацією структурної перебудови економіки.

Забезпечення стабільно високих темпів розвитку економіки України в середньо- та довгостроковій перспективі потребує таких заходів: прискореного інвестування реального сектора економіки шляхом підвищення рівня капіталізації національних заощаджень, включаючи кошти населення; реалізації ефективних інституційних перетворень у напрямі реформування інституту власності, створення ринкової інфраструктури, розвитку державно-приватного партнерства, підвищення ефективності виробництва, реалізації програм енергозбереження; підвищення ефективності бюджетних витрат, включаючи систему державних закупівель; використання ефективних інструментів грошово-кредитної політики з метою забезпечення необхідної збалансованості монетарних і макроекономічних показників.

Досягнути економічного зростання неможливо без впровадження системи заходів підвищення ефективності економіки, "яка включала б розв'язання широкого кола проблем - починаючи з техніко-технологічного переозброєння виробництва до удосконалення організації і стимулювання праці, форм і методів господарювання, їх

спрямування на економію живої та уречевленої праці, підвищення продуктивності праці, зниження матеріало- та енергомісткості виробництва".⁴⁰⁰

Таким чином, пріоритетними напрямками макроекономічного регулювання в сучасних умовах господарювання слід виділити наступні:

- відновлення макроекономічної стабільності та створення сприятливих рамкових умов для суб'єктів ринку шляхом поступової мінімізації дефіциту бюджету; досягнення передбачуваності валютного курсу та прийняттого рівня інфляції; виваженої податкової та регуляторної політики; підвищення ефективності державних витрат; відновлення нормального функціонування фінансових ринків та довіри до банківської системи;

- виконання державних зобов'язань щодо забезпечення людського та сталого розвитку шляхом мінімізації негативних соціальних наслідків та недопущення зниження рівня життя населення в умовах переходу до інвестиційної моделі розвитку; створення нових робочих місць шляхом стимулювання роботодавців до збереження кадрового потенціалу та працевлаштування випускників навчальних закладів, організації громадських робіт; підтримка рівня доходів в бюджетній сфері і пенсіонерів, забезпечення соціального захисту найбільш вразливих верств населення; підтримка самостійної зайнятості населення та розвиток підприємництва; підвищення соціальної відповідальності бізнесу;

- забезпечення умов для зняття інфраструктурних обмежень, технологічного прориву та для розвитку аграрного сектору шляхом підтримки реального сектору економіки через розвиток механізмів державно-приватного партнерства; утворення спільних підприємств, концесій, що сприятиме залученню більшої кількості інвесторів; стимулювання імпортозаміщення, будівництво житла, розбудова сучасної інфраструктури;

- активізація інноваційної складової розвитку шляхом створення

⁴⁰⁰ Чухно А.А. Актуальні проблеми стратегії економічного і соціального розвитку на сучасному етапі // Економіка України, №4 (509). – С. 19.

сучасної інноваційної системи через реалізацію державних цільових програм та підтримку конкурентоспроможних проектів із створення регіональних та національних "поліосів" розвитку - інноваційних та еко інноваційних кластерів.

Виконання завдань, спрямованих на стратегічний розвиток України повинно супроводжуватись розробленням заходів щодо підтримання життєздатності вітчизняних підприємств, розробленням механізмів впровадження кардинальних та поступових змін відповідно до середовища їх функціонування та ситуацій, що можуть виникати в умовах реалізації розглянутих сценаріїв макроекономічного розвитку країни.

4.2 Механізм реалізації управлінських рішень щодо розвитку підприємств з використанням ситуаційного підходу

Ситуаційне управління характеризується прийняттям управлінським персоналом рішень у ситуації, яка реально склалася або складається. Ситуаційний підхід визнає, що хоча управлінський процес однаковий, специфічні прийоми, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей організації, можуть значною мірою відрізнятися. Він намагається пов'язати конкретні прийоми і концепції управління з певними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найефективніше. Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які сильно впливають на організацію в певний конкретний момент часу. Для того щоб діяти у рамках концепції загального процесу управління і з урахуванням ситуаційного підходу, варто узагальнити та пов'язати наявні знання, дати їм необхідний каркас, що можливо на основі системного підходу з використанням основних методологічних положень щодо ситуаційного менеджменту, зокрема⁴⁰¹:

-кожна конкретна ситуація є складною системою з притаманним їй складом компонентів і зв'язками з іншими системами, які треба пізнати суб'єкту управління;

-для розв'язання кожної конкретної ситуації необхідно знати її основну ланку;

⁴⁰¹ Державне управління. Навчальний посібник / [А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко]; За ред. А.Ф. Мельник. — К.: Знання-Прес, 2003. — 343 с. — (Вища освіта XXI століття). — С.301

-кожна управлінська ситуація вимагає застосування адаптивних, гнучких структур і методів управління, щоб суб'єкт управління адекватно відображав усі основні риси об'єкта управління і його зовнішнього середовища, у тому числі суттєвої ситуації, і відповідно проводив необхідне перегрупування сил, намічав нову тактику своєї поведінки, що відповідала б новим умовам.

Прийняття рішень в умовах ситуаційного підходу вимагає виділення визначених умов, за яких є доцільним власне його застосування. Зокрема, вимагають уваги такі положення:

- визначення нормативних умов функціонування підприємства, за яких можливе досягнення стратегічних цілей; завданням ситуаційного управління є їх підтримання;
- визначення меж і переліку відхилень, які можуть виникати у діяльності під впливом певної ситуації, але які не потребують змін;
- визначення відхилень, які можуть становити загрозу діяльності і які потребують проведення певних змін;
- визначення надзвичайних ситуацій, які можуть виникати у діяльності підприємства і для яких застосовуються оперативні методи реагування у виняткових і потенційно небезпечних умовах і які є предметом особливої і окремої діяльності (рис.4.1).

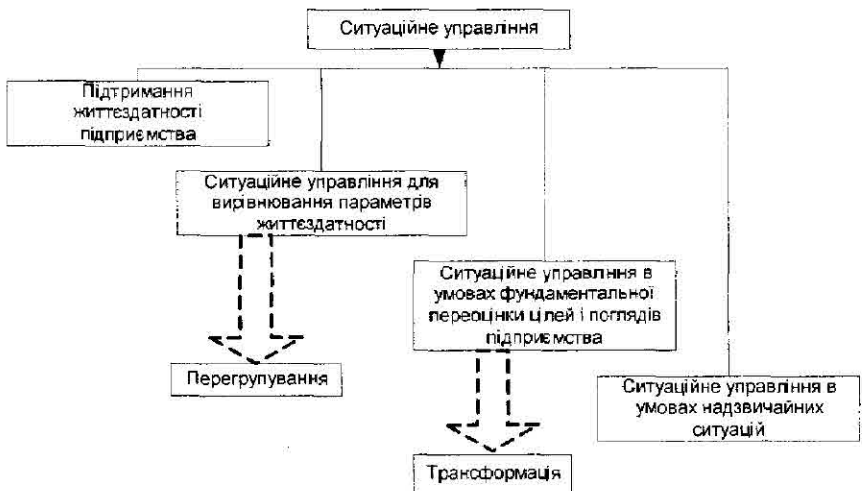


Рис.4.1 Характеристика ситуаційного управління на підприємстві

Зазвичай, ситуаційне управління розглядають як дії, що застосовуються у поточній діяльності для вирівнювання параметрів життєздатності господарюючого суб'єкту. Разом з тим, в умовах динамічних змін відхилення у поточній ситуації можуть виступати у ролі індикаторів, що показують необхідність більш вагомійших і складніших змін, які доцільно проводити як на рівні окремих складових діяльності, так і підприємства у цілому, враховуючи при цьому часовий аспект необхідних змін. Тобто, ситуаційне управління, покликане діяти у певній ситуації, слід розглядати як внутрішній механізм адаптації підприємства до динамічних змін середовища функціонування. І.І.Бажин розглядає можливості зміни шляху організації через перегруповання - зміни, які не потребують фундаментального переосмислення змісту та характеристик діяльності і трансформацію, що охоплює зміни у існуючих формах і способах діяльності (рис.4.2).

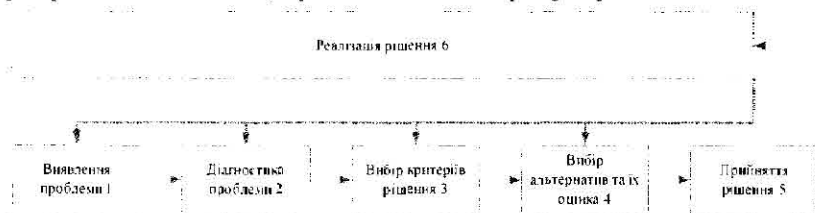
		Кінцевий результат змін	
		Трансформація	Перегруповання
Характер змін	Поступові	<p>Еволюція Трансформаційні зміни, реалізовані поступово у процесі виконання різних етапів і взаємопов'язаних ініціатив</p>	<p>Адаптація Менш фундаментальні зміни, реалізовані повільно, поетапно у процесі поетапного здійснюваних ініціатив</p>
	Великий скачок	<p>Революція Трансформаційні зміни, що відбуваються у вигляді одночасно здійснюваних ініціатив у різних напрямках і нерідко за відносно короткий проміжок часу. Часто бувають примусовими і реактивними, залежними від різко змінюваних конкурентних умов, у яких діє організація</p>	<p>Реконструкція Зміни, здійснювані з метою узгодити спосіб дії організації, однак більш рішучі, ніж у варіанті простого перегруповання.</p>

Рис. 4.2 Можливості зміни шляху організації ⁴⁰²

⁴⁰² Бажин І.І. Управління змінами / Бажин І.І. – Харків: Консум, 2006. – С. 337.

Ситуаційний підхід реалізує принцип адаптивності, що є одним з основних принципів управління і визначає спроможність організації реагувати на зміни стану навколишнього середовища таким чином, щоб збільшити свою ефективність відносно досягнення поставлених цілей. Сучасні умови господарювання ставлять вимоги до організації як самоорганізованої системи, яка має гнучкі критерії розпізнання сигналів і гнучкі реакції на впливи, пристосовані до наперед невідомих сигналів. Саме гнучкість дозволяє самоорганізованим системам адаптуватись до зовнішніх впливів. Визначальною характеристикою властивості гнучкості в будь-якій системі є здатність перебудовуватись у короткі терміни з найменшими затратами. Даний критерій є визначальним у процесі прийняття управлінських рішень в умовах ситуаційного управління. Гнучкість управління відображає готовність системи управління функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища та визначається спроможністю управлінського персоналу використовувати нестандартні рішення на основі глибокого розуміння та передбачення тенденцій змін у зовнішньому середовищі⁴⁰³.

Процес прийняття управлінських рішень традиційно розглядають через реалізацію етапів, представлених на рисунку 4.3.



Примітки: прямі лінії пов'язують основні етапи формування рішення; контурні лінії - виділяють основні етапи механізму контролю за реалізацією рішення.

Рис. 4.3 Основні етапи прийняття рішення

Ситуаційне управління частіше застосовується на нижчому або середньому рівнях ієрархії, а стратегічне - на вищому. У кожному такому випадку необхідно досягати активної й ефективної взаємодії

⁴⁰³ Отенко І.П. Методологічні аспекти управління адаптивністю підприємства // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. Выпуск 33-1. – Донецк, 2008. – С. 36.

керівників і працівників усіх рівнів у процесі виявлення проблем і прийняття рішень. Однак, управлінське рішення визначає не тільки основні етапи та суб'єкти, задіяні у процесі його вироблення і реалізації. Воно також враховує виконавчі механізми, які формуються на основі створення сигналів управління і управлінських впливів (способів, міроприємств, впливів, планів), які визначають діяльність керованої системи для ефективного вирішення проблемних ситуацій, на основі аналізу інформації про її стан і використовуючи об'єктивні закони її функціонування⁴⁰⁴.

У процесі життєдіяльності підприємства можуть виникати відхилення, тобто певні ситуації вирішувати які потрібно з допомогою специфічних (ситуаційних) управлінських рішень. Досліджуючи питання управління розвитком підприємства на засадах ситуаційного підходу слід зазначити, що даний вид менеджменту розглядають як керування, у якому поставлено, певним чином, передбачення небезпеки, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків, усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку⁴⁰⁵. Виділення основних етапів прийняття рішення та механізму його реалізації у конкретній ситуації дозволяє узагальнити досвід управління в умовах змін та передбачає вирішення таких проблем: розпізнання передкризових ситуацій; підтримання життєдіяльності підприємства; аналіз і оцінку кризових ситуацій; розробку механізму реалізації рішень у різних ситуаціях; врахування людського чинника у процесі реалізації альтернативних (ситуаційних) рішень.

В умовах ситуаційного підходу традиційний процес прийняття рішення вимагає його адаптування до конкретних обставин і подій та відповідних методів реагування на них з допомогою відповідних виконавчих механізмів, як це представлено на рисунку 4.4.

⁴⁰⁴ Бажин І.І. Управління змінами / Бажин І.І. – Харьков:Консум, 2006. – С.295.

⁴⁰⁵ Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент: Навчальний посібник / Василенко В.О., Вид.2-ге, виправлене і доповнене. – К.:Центр навчальної літератури, 2005. - С.67

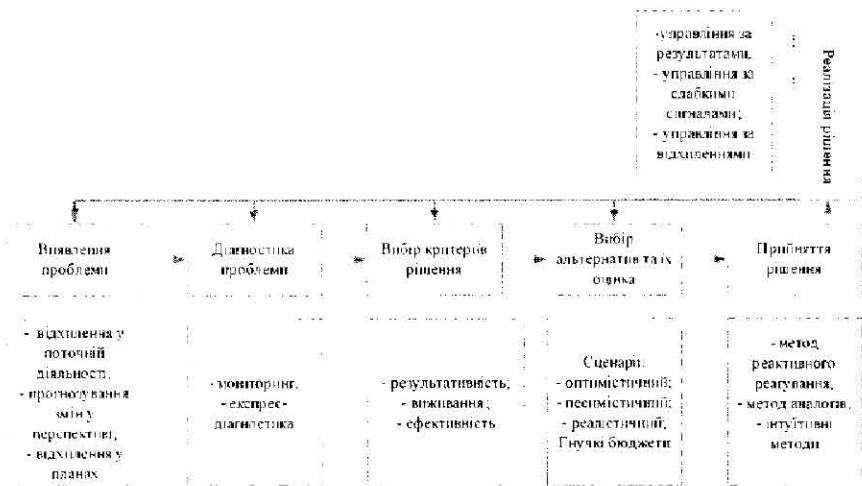


Рис. 4.4 Прийняття рішення у певній ситуації [Виконано автором]

Особливої уваги заслуговує процес реалізації управлінських рішень. За результатами проведеного групою McKinsey опитування серед 796 керівників середньої і вищої ланки, представляючих компанії з щорічним прибутком від 500 тис. дол. США кожний другий керівник стурбований адекватністю власне процесу реалізації стратегії, а саме тим, що хоча стратегічний план відображає поставлені перед компанією виклики, у кінцевому підсумку він виявляється неефективним або довгострокова стратегія і короткострокові плани дій не відповідають один одному⁴⁰⁶. Це вимагає використання додаткових заходів, які дозволять покращити процес реалізації рішень щодо розвитку підприємств (рис.4.5). Покращення реалізації стратегії розвитку організації вимагає застосування процедури моніторингу процесу виконання стратегії. Власне моніторинг є постійно діючою підсистемою діагностики, яка дозволяє виявляти відхилення у процесі реалізації стратегії та передбачати зміни, які можуть виникати під впливом певних ситуацій.

⁴⁰⁶ Карпенко Д. Бізнес по плану і без // Компаньон. № 44 (508) (23-29 паябра), 2006. - С.31.

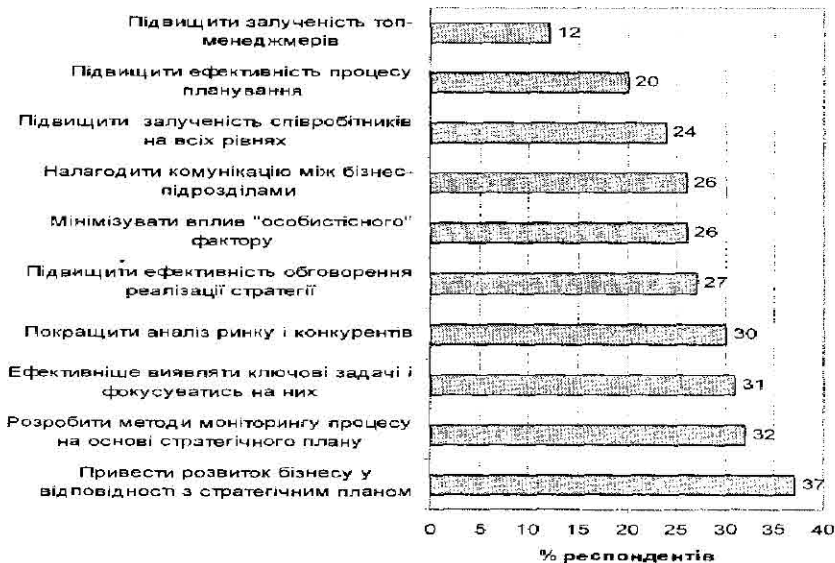


Рис. 4.5 Зміни, які дозволять покращити реалізацію стратегії розвитку

Для успішної реалізації управлінських рішень із врахуванням ситуацій, що можуть виникати у процесі діяльності підприємства необхідною умовою є формування дієвого організаційно - економічного механізму реалізації управлінських рішень. Взагалі, будь-які дії, спрямовані на розвиток підприємства здійснюються з допомогою механізмів. З позицій економічної науки механізм складається із певної послідовності економічних явищ, які виникають як результат природи вихідного явища і його наступного перетворення без впливу додаткових імпульсів⁴⁰⁷.

Питання формування і застосування механізмів розвитку є актуальним не тільки у контексті розвитку окремих господарюючих суб'єктів, але і розвитку економіки в цілому, оскільки проблеми економічного розвитку на макrorівні мають визначальний вплив на окремі господарські одиниці. Як зазначає А. Чухно, "досвід показує, що у кожній науці сутнісний аналіз поєднується з розкриттям

⁴⁰⁷ Кузьман А. Экономические механизмы / Кузьман А., Пер. с фр. – М.: АО Издательская фирма "Прогресс", "Универс" 1993. - С.12

механізмів проходження тих чи інших процесів, що великою мірою визначає практичне використання досягнень цієї науки... Необхідно усвідомити, що лише цілісне уявлення про механізм функціонування і розвитку економіки може бути надійною основою його системного удосконалення.⁴⁰⁸ Взагалі під механізмом функціонування економіки слід розглядати "не якісь поверхові організаційно-економічні відносини, це функціональна сторона виробничих відносин - і відносин власності на засоби виробництва, і відносин обміну діяльністю, і відносин розподілу, і конкретних форм господарювання"⁴⁰⁹, і як вказує вчений, сучасний механізм функціонування і розвитку економіки повинен врахувати вимоги сучасних змін і бути спрямованим на реалізацію переходу від індустріальної до інформаційної постіндустріальної економіки.

Формування механізму розвитку вітчизняних підприємств повинно здійснюватись з урахуванням умов трансформаційної економіки України. Даний процес передбачає пристосування визначальних аспектів господарської діяльності до умов господарювання в умовах змін. Трансформація - стадія створення принципів і концепцій при вирішенні проблем⁴¹⁰, а формування механізму управління розвитком підприємств на засадах ситуаційного підходу дозволяє використовувати досвід та практику ринкових перетворень, адаптуючи їх до сучасних змін. Механізм функціонування окремого підприємства відчуває дію механізмів на рівні економіки країни, що відображається у таких проявах як господарська самостійність підприємств, обмеженість втручання держави у економічні процеси, лібералізація зовнішньоекономічної діяльності, дія законів попиту та пропозиції, панування конкурентних відносин, інвестиційна активність, інноваційний розвиток. Основним завданням механізму, що забезпечує розвиток на рівні підприємства є підтримання і регулювання його діяльності відповідно до діючих механізмів макроекономічного розвитку та специфіки діяльності із врахуванням сучасних досягнень економічної науки. Регулювання діяльності

⁴⁰⁸ Чухно А.А. Актуальні проблеми розвитку економічної теорії на сучасному етапі // Економіка України, № 5 (570), 2009 - С.27-28.

⁴⁰⁹ Там само, С.15-35.

⁴¹⁰ Бажин И.И. Управление изменениями / Бажин И.И. – Харьков: Консум, 2006. – С.379.

підприємства - це, насамперед, зміна пріоритетів його діяльності і розробка шляхів їх досягнення. Поняття "регулювання" походить від латинського слова *regulo*-впорядкову, що означає підпорядкування певному порядку. Таке трактування дозволяє твердити, що регулювання дозволяє вносити у систему певні зміни, адаптуючи її до змін середовища.

Завданням дослідження методологічних основ регулювання (від слова *meta* - з грецької *methodas* - шлях до чогось, шлях пізнання) є визначення системи прийомів і операцій з метою пізнання та осмислення предмета, що вивчається. Регулювання тісно пов'язане з управлінням: якщо завданням управління є вирішення поточних і перспективних справ на підприємстві, то регулювання охоплює функцію контролю та систему відповідних коригуючих дій на можливі відхилення, що можуть виникати у процесі реалізації управлінських функцій, що особливо важливо в умовах загострення конкурентної боротьби і нестабільності середовища, в якому підприємство працює.

Отже, процес регулювання передусім спирається на контроль, який дозволяє перевірити, чи відповідає поточна діяльність підприємства заздалегідь прийнятим планам, діючим нормативам та інструкціям. Контроль як елемент регулювання, доцільно розглядати у кількох аспектах, зокрема:

- 1) контроль як заключну стадію процесу управління, пов'язану із визначенням відхилень в діяльності підприємства;
- 2) контроль як систематичну діяльність органів управління та керівників;
- 3) контроль як складову процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Контроль як заключна стадія процесу управління дозволяє визначити відхилення і впливати на них за допомогою зворотних зв'язків. Контроль як систематична діяльність органів управління та керівників супроводжується визначенням суб'єктів регулювання, тобто тих, хто визначає можливі відхилення і приймає рішення, як впливати на них. Контроль як складова процесу розробки, прийняття та

реалізації управлінських рішень є передумовою розроблення заходів, які необхідно впроваджувати відповідно до змін, необхідність яких відчуватиме підприємство.

Отже, регулювання підприємства передбачає втручання у його функціонування. При цьому не має потреби вивчати і оцінювати кожен випадковий вплив і негайно реагувати на нього. Достатньо застосування дій, які б зберігали рух системи у потрібному напрямі, коректуючи хід виробничо-господарських відносин.

В умовах використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком підприємств такий підхід дозволяє розділити регулювання на два види: регулювання за відхиленнями і регулювання за критичними параметрами. У першому випадку підприємство змінює свою поведінку, коли за допомогою зворотного зв'язку виявляється її відхилення від заданих параметрів. У другому - коли досягається рівень якогось параметру, визнаного критичним (рівень витрат, термін виконання угод, якість продукції, норма прибутку тощо). Тут необхідно виділити об'єкти регулювання. Ними можуть бути сфери діяльності підприємства, результати роботи яких конкретизуються певними показниками. Так, у сфері постачання це можуть бути показники ціни і обсягів необхідної для виробництва сировини, показники транспортних витрат; у сфері виробництва - показники використання виробничих фондів, затрати виробництва, прибуток; у сфері збуту - показники обсягів збуту продукції, показники структури реалізації тощо.

Порівняння нормативних (запланованих) показників з досягнутими дозволяє визначити відхилення і залежно від їх величини і вагомості виділити два типи коригуючих дій:

- за рахунок внутрішніх зусиль та резервів, без зміни показників затвердженого плану, виробничої програми;

- за рахунок залучення зовнішніх засобів.

Залежно від обсягів завдань, які забезпечує управлінська діяльність доцільно виділити розширений і звужений контури регулювання. Розширений контур регулювання передбачає застосування коригуючих дій за рахунок залучення зовнішніх засобів. У контексті звуженого контуру доцільно розглянути саморегулювання,

тобто самостійне реагування об'єкта регулювання на зовнішні впливи. Воно досягається за допомогою зворотних зв'язків. У такому випадку вибирається режим, який дає можливість максимально адаптуватись до реальних умов і можливих відхилень від очікуваних результатів. Необхідно звертати увагу на те, що нижчий рівень зарегаментованості об'єкта регулятивного впливу сприяє його вищій здатності пристосуватися до реальних умов внаслідок внутрішньої і зовнішньої гнучкості.

Однак, у трансформаційній економіці, коли умови, в яких працюють підприємства швидко змінюються, неможливо покладатись лише на саморегуляцію підприємства, побудовану на зворотних зв'язках. Якщо підприємство розраховує вижити у період глобальних змін, то йому необхідно пристосувати всю свою діяльність до змін у навколишньому середовищі. Правильне розуміння процесу змін забезпечить підприємству прискорений розвиток. Тому необхідною умовою ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах є прогнозування найближчих, середніх і майбутніх перспектив з метою забезпечення відповідного регулювання своєї діяльності.

Таким чином, для формування механізму управління розвитком підприємства необхідно визначити послідовність дій, що забезпечують адаптацію до зовнішніх впливів і корегують внутрішній механізм функціонування із врахуванням ситуацій, що можуть виникати як результат впливу середовища.

У роботі пропонується організаційно-економічний механізм управління розвитком на рівні підприємства, зорієнтований, на вирішення ситуаційних завдань управління, які виникають під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Це дозволяє вчасно виявляти і гнучко реагувати на відхилення, які можуть виникати як результат або зовнішніх впливів, або неефективного керування внутрішніми процесами та самим підприємством. Даний механізм представлено як взаємопов'язаний комплекс складових ринкового,

регулюючого та забезпечуючого механізмів (рис.4.6) з використанням сукупності методів, заходів та способів економічно обґрунтованого виконання поставлених завдань.



Рис. 4.6 *Схема організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства*

Ринкова складова механізму управління розвитком підприємства охоплює механізми формування попиту на продукцію і послуги, з врахуванням цін, визначених на основі ринкової кон'юнктури та врахування витрат виробництва. Характеристикою дії ринкового механізму є прояв факторів зовнішнього оточення та внутрішнього середовища, які складають інформаційну основу для прийняття рішень як у поточному періоді, так і на перспективу.

Регулююча складова механізму управління розвитком підприємства охоплює систему макроекономічних заходів з використанням методів державного регулювання, ринкового регулювання та саморегулювних процесів, що відбуваються на рівні окремого підприємства. Суттєвим чинником регулювання виступає конкуренція на внутрішньому і зовнішньому ринках. Здатність підприємства пристосовувати свою діяльність до зовнішнього і внутрішнього середовища визначається механізмом саморегулювання як послідовного і безперервного процесу пошуку і використання

інноваційних способів реалізації потенціалу діяльності з використанням принципів адаптивності, динамічності, самоорганізації, саморегуляції, саморозвитку⁴¹¹.

Забезпечуюча складова запропонованого механізму охоплює процес формування та реалізації вибраної стратегії розвитку, відповідаючий їй організаційний аспект здійснення господарської діяльності підприємством, враховує основні підходи до управління розвитком підприємств, базується на належному інформаційному забезпеченні та передбачає наявність відповідної системи реагування на відхилення у діяльності, охоплює усі рівні реалізації завдань розвитку.

Застосування викладених вище положень розглянемо на прикладі формування механізму реалізації концепції сталого розвитку. У контексті забезпечення сталого розвитку (і не тільки) особлива увага відводиться економічному механізму, який трактують як сукупність економічних структур, інститутів, форм і методів господарювання, за допомогою яких реалізуються чинні у конкретних умовах економічні закони та здійснюється погодження і корегування суспільних, групових і приватних інтересів⁴¹². Основними елементами економічного механізму стійкого розвитку визначено: правові основи; система відносин; організаційна структура економіки; система суспільних інститутів; економічні інструменти. Кожен із перелічених компонентів формує передумови сталого розвитку на макроекономічному рівні та організаційно - правові і економічні засади вирішення даного питання на мікрорівні.

Слід зазначити, що механізм управління якістю сталого розвитку економічної системи сьогодні ще недостатньо розроблений. Сталий розвиток - це послідовний і динамічний процес, який позитивно відображається на результатах соціально-економічного розвитку як на макрорівні, так і на рівні підприємств. Процес досягнення цілей сталого розвитку забезпечують відповідні механізми, що формуються на основі врахування положень сталого розвитку та сукупності елементів, що забезпечують власне функціонування механізму.

⁴¹¹ Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник / Ілляшенко С.М. – Суми: ВТД “Університетська книга”, – К.: Видавничий дім “Княгиня Ольга”, – 2005. – С.23.

⁴¹² Основи стійкого розвитку: Навчальний посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г.Мельника. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2005. - С.511

На сьогодні формування і реалізація механізму сталого розвитку характеризується такими труднощами: загальні вимоги концепції сталого розвитку полягають у збалансуванні розвитку навколишнього середовища, населення, економіки, однак вони сформульовані узагальнено і виникає потреба у визначенні окремих положень її реалізації у економічній, політичній, соціальній, культурній сферах; виникає потреба у формуванні механізмів, які б дозволяли поєднати інтереси окремих суб'єктів господарювання для досягнення цілей сталого розвитку; забезпечення умов сталого розвитку як на макротак і на мікрорівнях, тобто ідея сталого розвитку країни залежить від вирішення даного питання на рівні регіонів і окремих господарських підрозділів.

Подолання зазначених недоліків вимагає розгляду таких питань: визначення кількісної та якісної складових сталого розвитку; аналіз чинників, що справляють безпосередній вплив на формування якісної складової сталого розвитку; запровадження економічних механізмів (моделей) корегування процесів макроекономічних змін для забезпечення сталого розвитку як на рівні економіки, так і окремих господарюючих суб'єктів; створення системи макроекономічних індикаторів, що характеризують процес становлення нових якісних характеристик стійкого розвитку⁴¹³; врахування параметрів підвищення конкурентоспроможності економіки України, що дозволить вирішити проблеми підвищення ефективності виробництва і переходу до інноваційного та сталого розвитку⁴¹⁴.

Розглядаючи механізм сталого розвитку як послідовний комплекс заходів, спрямований на досягнення цілей розвитку з врахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів необхідно визначити основні етапи його формування, а саме: виділення основних макроекономічних пріоритетів, що забезпечують сталий розвиток країни; формування регіональних програм сталого розвитку, які б забезпечили пріоритетність розвитку окремих регіонів, підприємств; забезпечення

⁴¹³ Полянська А.С. Механізм забезпечення сталого розвитку в Україні // НІФД "Бізнес-інформ" Соціально-економічне розвиток государства в условиях глобализации № 5. - Харків, 2008. - С.58-61.

⁴¹⁴ Україна у вимірі економіки знань / За редакції В.М.Гейця. К.: "Основа", 2006. - 592 с.

умов сталого розвитку на рівні підприємств, що досягається за рахунок інноваційного розвитку шляхом впровадження енергозберігаючих та безвідходних технологій, екологічно чистих виробництв, забезпечення належних умов праці та доходу працівників; формування системи забезпечуючих елементів механізму сталого розвитку, розглянутих у таблиці 4.6; формування та підтримання зв'язків, що дозволяють регулювати результати функціонування механізму для досягнення цілей сталого розвитку.

Таблиця 4.6

Основні елементи механізму сталого розвитку на макрорівні

Елементи механізму	Зміст	Характеристика
Критерій розвитку	Сталий розвиток	Критеріями розвитку можуть бути: економічний розвиток; рівень добробуту; рівень використання природних ресурсів; ступінь впливу на навколишнє середовище
Індикатори (показники) розвитку	Індикатор – цифровий показник зміни економічної величини, що використовується для економічної політики, спрямованої на економічного розвитку процесів та оцінки їх результатів	Екстенсивність розвитку Інтенсивність розвитку Ефективність
Економічні інструменти розвитку	Засоби зміни фінансового стану економічних суб'єктів ⁴¹	Ціни на ресурси Економічні вигоди Перерозподільні платежі/виплати
Чинники (фактори) розвитку	Фактор розвитку – істотне об'єктивне причинне явище або процес розвитку, під впливом якого змінюється його стан, рівень.	Чинники розвитку, рівень існуючого та потенційного попиту на товари і послуги; пріоритетність для розвитку регіону і країни; світові тенденції розвитку; зовнішній потенціал розвитку, який визначається такими ринковими факторами як рівень конкуренції, потреби, частка ринку, поставальники; внутрішній потенціал підприємства, який визначається факторами виробничо-комерційної діяльності
Вектор розвитку	Напрями розвитку – шлях розвитку та ланка руху певних процесів	Револьюційний Еволюційний Свійкий Катастрофа
Зв'язки	Зв'язок, що забезпечує роботу внутрішнього обміну у економічній системі. Зовнішній зворотний зв'язок, що забезпечує роботу системи у відповідь на зовнішній вплив	Внутрішній механізм складається з трьох функціональних блоків: робочий, репродуктивний; коригуючий. Механізм негативного зворотного зв'язку діє у напрямі зворотному впливу зовнішнього середовища. Механізм позитивного зворотного зв'язку діє у тому ж напрямі, що і вплив зовнішнього середовища ⁴²

⁴¹ Згуровський М.З. Основи системного аналізу / Згуровський М.З., Панкратова Н.Д. – Київ: Видавнича група ВНУ, 2007. – С. 512.

⁴² Основи стійкого розвитку: Навчальний посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.П.Мельника. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2005. – С.91-116.

На сьогодні процес формування механізму забезпечення сталого розвитку в Україні можна охарактеризувати наступним чином. Розроблена Концепція сталого розвитку визначає основні напрями і пріоритети макроекономічного регулювання та ефективного функціонування суб'єктів господарювання з врахуванням еколого-економічних і соціальних пріоритетів. Відповідно до даного документу на регіональному рівні формуються стратегії розвитку регіонів, які передбачають раціональне використання природно-ресурсного потенціалу з урахуванням вимог екологічної безпеки, демографічних особливостей населення, можливостей трудового та інтелектуально-фахового потенціалу та рівня його використання, налагодження міжрегіональних зв'язків у межах єдиного простору України, а також розвиток міжнародних стосунків. Стратегія регіонального рівня визначає пріоритетні галузі та господарські комплекси регіону, які забезпечують чи сприяють сталому розвитку.

Формування механізму сталого розвитку дозволить врахувати необхідні передумови його функціонування як на рівні економіки, так і окремих господарюючих суб'єктів, визначити послідовність дій для досягнення цілей сталого розвитку та врахувати зв'язки і наслідки дії його регулюючих важелів для досягнення бажаного стану розвитку.

Розглянуті положення щодо формування механізму управління розвитком підприємств враховують загальні засади його функціонування та пристосування до зовнішніх впливів. У контексті викладеного вище пропонується механізм управління розвитком підприємств на засадах ситуаційного підходу, який можна представити у вигляді рисунку 4.7.

Запропонований механізм забезпечує вирішення таких завдань:

- підтримання діяльності підприємства із врахуванням життєво важливих параметрів, що у кінцевому підсумку, забезпечують цілі розвитку;

- регулювання діяльності відповідно до пріоритетних напрямів діяльності, що відповідають вибраному вектору розвитку, його кількісним та якісним характеристикам;

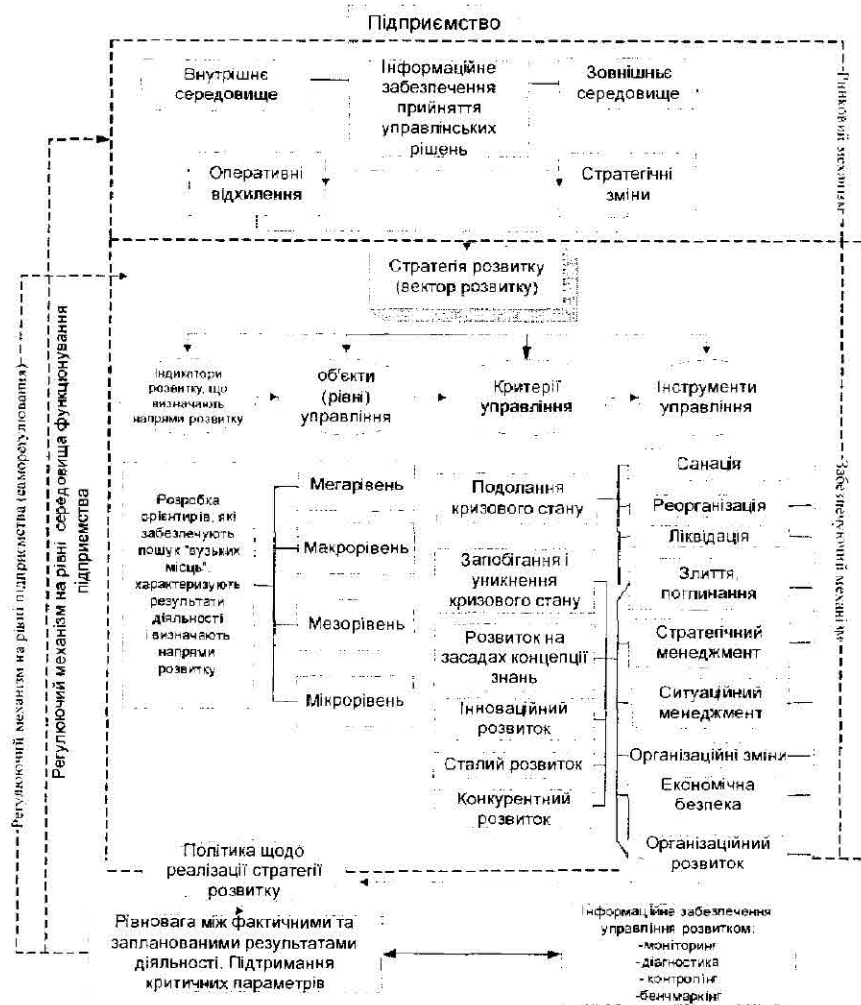


Рис. 4.7 Чинники механізму управління розвитком підприємства на засадах ситуаційного підходу [Виконано автором]

- охоплення найбільш вагомих чинників механізму, що дозволяють адаптувати діяльність до вимог середовища.

Основними результатами, на які орієнтує запропонований механізм є: забезпечення гнучкості і життєздатності підприємства;

досягнення загальних і часткових цілей, які ставить перед собою підприємство; ефективне використання ресурсів і потенціалу, задіяних у процесі діяльності; збільшення величини прибутку, який залишається у підприємстві як результат його роботи; збільшення частки на ринках; зростання рівня конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках; створення умов для інноваційного розвитку, - результати, які у підсумку дозволяють підтримати бажаний стан системи, подолати негативні впливи, адаптувати до змін, створити умови для досягнення бажаних кількісних і якісних параметрів - розвитку.

Формування механізму управління розвитком підприємств на засадах ситуаційного підходу повинно, у першу чергу, орієнтувати підприємство на підтримання тих стратегічно важливих напрямів діяльності, що дозволять не тільки підтримати чи поліпшити їх стан у поточному періоді, але і забезпечать досягнення цілей розвитку як на рівні окремих господарських одиниць, так і на рівні економіки в цілому.

4.3 Ресурсне забезпечення розвитку підприємств

Вимоги, які ставить сучасний світовий розвиток торкаються як економік окремих країн, так і окремого підприємства, тому на сьогодні домінуючими є чинники постіндустріального розвитку⁴¹⁷, що базується на використанні таких специфічних факторів, як інформаційний, інтелектуальний, на противагу трудовому, технічному і фактору капіталу, які є характерними для індустріального розвитку. Якщо в індустріальному суспільстві основними ресурсами виступають земля, капітал, матеріали, робоча сила, то в постіндустріальному - інформація, знання, інтелектуальний продукт, система комунікацій.

Можна узагальнити, що в сучасних умовах детермінанти економічного та соціального розвитку характеризують Україну як індустріальне суспільство за збереження екстенсивних чинників

⁴¹⁷ Чухно А.А. Актуальні проблеми стратегії економічного і соціального розвитку на сучасному етапі // Економіка України, №4 (509) . – С.15-23.

розвитку, що характеризують спосіб збільшення обсягів виробництва внаслідок кількісного приросту усіх факторів виробництва, насамперед, зростання трудових ресурсів за незмінного якісного рівня технічної основи виробництва і інших факторів. В умовах обмеження ресурсів виробництва та необхідності зростання рівня конкуренто-спроможності інтенсивність господарських процесів вимагає підвищення віддачі використовуваних ресурсів та ефективності виробництва. Розвиток на основі інтенсифікації передбачає зростання інтенсивності виробництва, продуктивності праці та ефективності на основі раціонального використання всіх ресурсів, що базується на застосуванні найефективніших засобів і предметів праці, кваліфікованої робочої сили, передових форм і методів організації праці, зростаючої інформованості про найновіші досягнення науково-технічного прогресу.

Управління у конкретній ситуації супроводжується необхідністю підтримання чи корегування структурного співвідношення ресурсів підприємства для підтримання його життєздатності. Виходячи із того, що ресурси є основною складовою потенціалу розвитку організації⁴¹⁸, необхідно визначити таку його ресурсну структуру, з допомогою якої можна було б гнучко реагувати на зміни і пристосовувати до них господарську діяльність (рис.4.8).

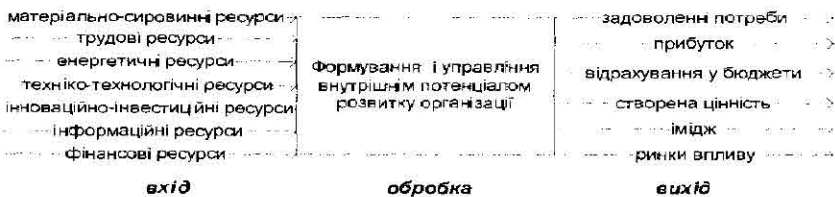


Рис. 4.8 Процес перетворення ресурсів у процесі господарської діяльності підприємства

Структура ресурсного забезпечення діяльності окремих підприємств є різною і на сьогодні існують різні підходи до оцінки та ефективного управління структурним співвідношенням ресурсів. Зокрема, О.Скаленко зазначає, що "засади соціально-економічного зростання ...закономірно базуються на трьох основах, а саме

⁴¹⁸ Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навчальний посібник / Краснокутська Н.С. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – С.34.

інформаційній, інтелектуальній та інноваційній"⁴¹⁹. В.А.Василенко виділяє, що в основі функціонування підприємства повинен лежати його потенціал, визначений як "джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані для вирішення будь-яких завдань, досягнення визначеної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в окремій галузі"⁴²⁰. При цьому структуру потенціалу підприємства складає виробничий, трудовий, інформаційний потенціал і комунікації, фінансовий, організаційний потенціал, потенціал управління та потенціал відносин. Зрозуміло, що кожен зазначений складову потенціалу забезпечують відповідні ресурси.

Закордонні економісти розглядають наступні підходи щодо ресурсного забезпечення розвитку підприємств. Зокрема. Б.Карлоф акцентує увагу на управлінні ресурсами для досягнення внутрішньої ефективності і під ресурсами виділяє поєднання затрат і капіталу⁴²¹. Особлива увага на сьогодні у економічній літературі приділяється розвитку людських ресурсів, які є складовою інтелектуального потенціалу і розглядаються як важливий фактор організаційного розвитку. Розвиток людських ресурсів "забезпечує мобілізацію резервів зростання ефективності операційної діяльності, усуває всеможливі перешкоди на цьому шляху і мотивує персонал"⁴²².

Розвиток людських ресурсів пов'язують із необхідністю впровадження концепцій "організацій, що самонавчаються". Пітер Сенге охарактеризував теорію та практику "організацій, що самонавчаються" з погляду "п'яти дисциплін", куди входить багато інструментів та інфраструктур, а саме: 1) системне мислення; 2) удосконалення особистості; 3) інтелектуальні моделі; 4) загальне бачення; 5) групове навчання⁴²³.

Отже, на сьогодні важливим є визначення оптимальної структури ресурсів, що забезпечують ефективну діяльність підприємства та

⁴¹⁹ Скаленко О. Глобальні резерви поступу. Монографія / Скаленко О. – Київ: Основи. - 2000. – С. 176.

⁴²⁰ Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий. Монография / Василенко В.А. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. – С.83.

⁴²¹ Карлоф Б. Вызов лидеров / Карлоф Б. Седерберг С.; пер со швед. – М.: Дело, 1996. – С.152.

⁴²² Развитие человеческих ресурсов / Дженифер Джой-Меттьюс, Дэвид Метгинсон, Марк Сюрте: 3-е издание. – Москва, "ЭКСМО". -2006. – С.97.

⁴²³ Сенге Питер М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Сенге Питер М. - М.: Олимп – Бизнес, 1999 - 408 с.

значно полегшують пошук основних шляхів поліпшення використання ресурсного потенціалу в умовах зростаючої конкуренції не тільки на рівні країни, але і в межах світової спільноти⁴²⁴. Наявні у розпорядженні підприємства ресурси, їх кількість і якість є вагомим фактором ситуації⁴²⁵, а заходи щодо проведення необхідних змін необхідно здійснювати з врахуванням таких ситуаційних характеристик:

- наявність ресурсів, без яких неможливо підтримувати параметри життєздатності і здійснювати зміни;
- порівняння наявних у організації ресурсів із тими, які необхідні для реалізації планів;
- з'ясування реалістичної картини про потенційні можливості господарюючих суб'єктів;
- забезпечення можливості реалізації планів шляхом більш ефективного використання наявних ресурсів і створення чи залучення нових.

Структура ресурсного забезпечення для кожного підприємства є індивідуальною, виходячи із специфіки галузі, у якій воно функціонує, рівня економічного розвитку, потенційних можливостей, вибраної стратегії подальшого розвитку. Особливістю управління розвитком є те, що підприємства кожної галузі відрізняються специфічною структурою ресурсного потенціалу. Так матеріалоемні галузі (видобувна та переробна галузь промисловості) потребують значних матеріальних ресурсів, які складають переважаючу частку у витратах виробництва. Матеріальні ресурси є обмеженими і часто їх забезпечення супроводжуються проблемою дефіциту, тому необхідним є їх ефективне і раціональне використання, поглиблення переробки та заміна штучно створеними аналогами. Стратегічне управління матеріальними ресурсами передбачає зниження матеріаломісткості продукції, збільшення виходу продукції, скорочення та ліквідацію втрат, використання вторинних ресурсів і відходів. Капіталоемні галузі

⁴²⁴ Полянська А.С. Ресурсне забезпечення розвитку організацій в сучасних умовах господарювання // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Наука та практика – 2007" (11-15 лютого 2007 року), - Подтава, 2007. - С. 181-186.

⁴²⁵ Управление по результатам / Пер. с финск.; общ. ред. и предисл. Я.А. Лейманн. – М.: Издательская группа "Прогресс", 1993. - С.132

(машинобудівна, будівельна галузь) вимагають значних технологічних та технічних ресурсів, які, з одного боку, відіграють прогресивну роль у розвитку підприємства і забезпечують йому конкурентну перевагу, з другого боку - за умови нестачі чи неефективного використання обмежують подальший розвиток. Управління ресурсною складовою діяльності підприємства передбачає постійний процес оптимізації використання та заміни техніко-технологічної складової потенціалу. В.П.Мартиненко наголошує на тому, що "технологія є тим фактором, який найбільше впливає на продуктивність, але у взаємодії з іншим фактором - кадрами"⁴²⁶. Трудоемні галузі (електроніка, легка, харчова промисловість) базуються на використанні значних людських ресурсів. Управління людськими ресурсами базується на твердженні, що працівник - важливий фактор виробництва в сучасних умовах, який дає змогу пристосувати його діяльність до вимог зовнішнього середовища. Стратегічне управління людськими ресурсами передбачає добір кадрів, навчання, перекваліфікацію, заміщення, оцінку, звільнення, мотивацію праці. Інформаційноємні галузі (банківська галузь, консалтинг, інформаційні системи) вимагають постійної і достовірної інформації про окремі тенденції розвитку економіки не тільки країни, але і світу, а також висококваліфікованих працівників, здатних працювати з нею. Інформаційні ресурси і комунікації виступають у ролі зв'язуючої ланки між організацією і зовнішнім середовищем. Достовірна, вчасна, релевантна інформація є запорукою успішного функціонування організації, оскільки дозволяє виявляти зміни, що відбуваються в її робочому середовищі та вчасно на них реагувати. Енергетичноємні галузі (енергетична галузь, галузь кольорової металургії) вимагають значних затрат енергетичних ресурсів (вугілля, електроенергія, газ, торф), що в сучасних умовах визначає актуальність дослідження енергомісткості виробництва і складання бюджету у межах існуючих обмежень. Важливим напрямом розвитку енергоємних підприємств є пошук альтернативних джерел постачання енергоресурсів, що забезпечує зменшення залежності від факторів

⁴²⁶ Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: Навчальний посібник / Мартиненко В.П. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – С.21.

політичного, економічного та міжнародного впливів. Фінансові ресурси є необхідною умовою розвитку будь-якого підприємства і управління ними зорієнтоване, у першу чергу, на забезпечення стабільних і життєво важливих фінансових потоків, пошук зовнішніх джерел фінансування за умови необхідності, оптимізації структури залученого капіталу. Щодо інноваційних ресурсів, на сьогодні вони забезпечують підприємству органічний розвиток, формують його конкурентні переваги та можливості виживання у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ресурсний потенціал підприємства кожної галузі характеризується наступним: структурою необхідних і доступних ресурсів залежно від галузевої належності, характеру виробництва, місцезнаходження; системою прийняття рішень щодо забезпечення розробки та виконання ресурсних стратегій, залежних від форм власності та рівня управління підприємством; оптимальним співвідношенням ресурсів для досягнення цілей розвитку. Для, прикладу, впровадження інновацій на підприємстві супроводжується додатковим залученням фінансових ресурсів, кваліфікованих кадрів, інформаційних ресурсів тощо.

Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначається роллю, яку відіграє ресурс для досягнення цілей підприємства, можливостями його заміни, рівнем впливу ціни на окремі ресурси та оцінюється системою показників, що характеризують ефективність їх використання. Так, ефективність використання матеріально-сировинних ресурсів можна визначити через показники матеріаломісткості, глибину переробки сировини, частку відходів; ефективність використання трудових ресурсів здійснюється за допомогою показників продуктивності праці, прибутку на одного працівника, частки приросту товарообігу за рахунок збільшення продуктивності праці; показниками ефективності використання фінансових ресурсів можуть слугувати прибуток, рентабельність, частка власного капіталу, ліквідність, платоспроможність; ефективність використання техніко-технологічних ресурсів можна розрахувати за допомогою показників фондоозброєності,

фондовіддачі, рівня завантаження виробничих потужностей; капіталоемності, капіталовіддачі; ефективність використання енергетичних ресурсів потребує визначення показників енергоемності, енергооснащеності, рівня втрат; визначити ефективність використання інноваційних ресурсів можна за допомогою показників питомої ваги нових продуктів в асортименті організації, кількості зареєстрованих патентів, середнього терміну дії патентів підприємства, кількості раціоналізаторських пропозицій на одного працівника; для визначення ефективності використання інформаційних ресурсів можна скористатись такими показниками як рівень інформаційної підтримки діяльності організації, рівень інформаційного оновлення, рівень доступу працівників до інформації, що безпосередньо стосується їх діяльності.

Пріоритетність використання певного структурного співвідношення ресурсного потенціалу підприємства визначається на основі аналізу позицій підприємства щодо можливості досягнення цілей розвитку з використанням методик стратегічного аналізу. Зокрема, метод портфельного аналізу на основі матриці "частка ринку-зростання" дозволяє з'ясувати, в якому напрямі слід розвиватися, щоб зберегти свої позиції, чи слід і як взагалі необхідно їх змінювати; визначає, які ресурси необхідні для забезпечення надійних позицій і як розподілити стратегічні грошові кошти між стратегічними зонами господарювання в майбутньому для їх утримання. Метод матриці "привабливість ринку - ефективність бізнесу" допомагає з'ясувати, як існуючий бізнес дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства з врахуванням внутрішнього потенціалу (ефективність бізнесу) та зовнішніх можливостей розвитку. Метод матриці "перспективи розвитку бізнесу – конкурентоспроможність" (матриця направленої політики) орієнтує діяльність підприємства на пошук змін та залучення ресурсів залежно від етапу життєвого циклу товару. Використання аналізу стратегічного розриву дає змогу встановити відхилення, які можуть виникати у процесі досягнення цілей розвитку підприємства і вишукувати ті ресурси, які дозволять їх досягнути. Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння і використання різних ресурсів підприємства.

Певної уваги заслуговує концепція ресурсно-орієнтованого підходу до розробки стратегії розвитку підприємства, орієнтована на короткостроковий підхід, у центрі досліджень якого виділяють внутрішні ресурси і можливості організації⁴²⁷.

Загалом, ресурсне забезпечення розвитку організації повинно підпорядковуватись закону розвитку організації, що сформований наступним чином і може мати відповідний аналітичний запис (формула 4.1): кожна матеріальна система прагне досягнути найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу⁴²⁸:

$$\begin{aligned}
 R_j &= \sum_{i=1}^n (R_{ij}), \\
 K_j &= F_j(K_{j+1}, K_m), \\
 \sum_{i=1}^m (K_j \times R_j) &\rightarrow R_{\max},
 \end{aligned}
 \tag{4.1}$$

де R_j - потенціал системи на j етапі життєвого циклу; R_{ij} - потенціал (ресурс) системи в i сфері (економіка, політика, фінанси) на j етапі; K_j - ваговий коефіцієнт впливу кожного попереднього етапу розвитку потенціалу на наступні; F_j - функція цього впливу; R_{\max} - заплановані результати по конкретних видах діяльності; $i = \overline{1; n}$ - сфери діяльності організації; $j = \overline{1; m}$ - етапи життєвого циклу організації.

Підсумовуючи викладене вище, слід підкреслити, що необхідною умовою розвитку вітчизняних підприємств є вибір оптимальної структури ресурсного забезпечення. Можна виділити наступні напрями поліпшення діяльності підприємства на основі вдосконалення управління його ресурсним потенціалом:

- зменшення витрат на ресурсне забезпечення діяльності підприємства шляхом їх раціонального використання;

⁴²⁷ Н.-Г. Ольве. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г. Ольве, Ж.Рой, М.Веттер, пер. с англ. - М.: Издат. дом "Вильямс", 2004.

⁴²⁸ Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості. Навчальний посібник / Мартиненко В.П. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - С. 356.

- уникнення непотрібних (економічно недоцільних) напрямів діяльності, що вимагають залучення додаткових ресурсів;
- створення конкурентних переваг на основі пошуку та вибору такої структури ресурсного забезпечення, що найбільш повно дозволить використовувати внутрішній потенціал розвитку організації.

Необхідно зазначити, що необхідною умовою ефективного використання наявних ресурсів є їх інтенсивне використання, що базується на впровадженні передових досягнень науково-технічного прогресу, застосуванні нових технологій, підвищенні рівня освіти і кваліфікації працівників, поліпшенні форм і методів організації виробництва, економній витраті людських, фінансових і природних ресурсів тощо.

4.4 Характеристика інструментів управління розвитком підприємств в умовах трансформаційної економіки

4.4.1 Інновації як необхідна умова розвитку підприємств в сучасних умовах

Кризова ситуація в інноваційній сфері української економіки обумовлена, перш за все, відсутністю стратегії інноваційного розвитку. Головні цілі при визначенні стратегії управління інноваційною діяльністю - запобігти розпаду науково-інноваційної сфери, знайти шляхи забезпечення її незалежності від кризових явищ у суспільстві та впливу на технологічну реконструкцію економіки, що досягається через вирішення таких завдань:⁴²⁹

- створення передумов для швидкого та ефективного впровадження технічних новинок в усіх сферах діяльності, забезпечення структурно-технологічної перебудови як на рівні окремих підприємств, так і економіки в цілому;
- збереження і розвиток стратегічного науково-технічного потенціалу у пріоритетних напрямках розвитку;
- створення необхідних та достатніх матеріальних умов для збереження кадрового потенціалу науково-інноваційної сфери, недопущення еміграції висококваліфікованих наукових кадрів.

⁴²⁹ Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання: Монографія / Лапко О.О. – К.: ІСП НАНУ, 1999. – С.81.

Питанню інноваційного розвитку вітчизняних підприємств на сьогодні приділяється особлива увага, оскільки суб'єкти господарювання стоять перед вибором пріоритетних напрямів діяльності, які б дозволяли пристосовуватись до умов зовнішнього середовища. Усвідомлення актуальності проблеми активізації інноваційної діяльності підводить до висновку, що “сьогодні інновації стають ключовим чинником розвитку більшості підприємств”⁴³⁰. Разом з тим, вітчизняні суб'єкти господарювання стоять перед вибором орієнтирів, які б дозволи досягнути рівня стандартів світового розвитку із врахуванням таких пріоритетів: орієнтація на зростання вартості підприємств за допомогою інновацій; концентрація на споживчих потребах; ринкова орієнтація, у якій кожне підприємство концентрує увагу на знаннях та інформації; інеракційне стимулювання розвитку процесів розробки, впровадження та дифузії інновацій; гнучкість та ефективність взаємодії “інновація-організація” в умовах швидкозмінюваного середовища⁴³¹.

Умовою реалізації зазначених напрямів є здатність до виживання, яка визначається можливістю пристосування до змін наукового технічного прогресу, міжнародного оточення, міжнародного рівня якості, динаміки зміни попиту тощо. Традиційні підходи до вдосконалення діяльності підприємств на основі оновлення технологій, скорочення масштабів виробництва, пошуку та використання інвестицій у розвиток виробництва можуть забезпечити тимчасовий успіх, який важко утримувати за рахунок усім відомих прийомів. На сьогодні постає важливе завдання пошуку кардинально нових підходів до вдосконалення діяльності вітчизняних підприємств, зокрема, використання концепції реінжинірингу, що дозволяє корінним чином змінити підхід до організації та управління інноваційною діяльністю підприємств. Реінжиніринг – сучасна концепція, яка ставить за мету не корегування існуючого і поступові зміни, що не зачіпають основних структур, а відмову від традиційних процедур; розглядає свіжий погляд на роботу зі створення продукту або послуги й надання цінності клієнтові. Реінжиніринг - це принципове переосмислення й радикальна перебудова бізнес-процесів для досягнення кардинальних поліпшень

⁴³⁰ Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів: Монографія / Харів П.С. - Тернопіль, Економічна думка, 2003. – С.24.

⁴³¹ Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики//Автореферат на здобуття наук. ступ. д-р.и. - Львів, 2003. - 49 с.

критичних сучасних показників ефективності: вартості, якості, сервісу й оперативності. В літературі зустрічається визначення реінжинірингу (BPR - BUSINESS PROCESS REDESING) як фундаментального переосмислення та радикальної перебудови господарських процесів для відчутного поліпшення таких показників діяльності як витрати, якість, рівень обслуговування, швидкість реагування на замовлення споживачів⁴⁵². Теорію реінжинірингу розробив М.Хаммер, який разом з Д.Чампі опублікував працю "Реінжиніринг корпорації: маніфест для революції в бізнесі". Початком її практичного втілення була перебудова господарських процесів у компаніях США "Форд" (постачання) та "ІВМ" (оплата рахунків).

Ідея, що лежить в основі реінжинірингу, полягає у тому, що пошук нових можливостей як необхідна умова пристосування до змін здійснюється не на рівні поточних операцій, а з початку створення нового процесу. Тому реінжиніринг на сьогодні слід розглядати як дієвий інструмент здійснення змін у діяльності підприємств, які характеризуються наступними тенденціям: перебувають у глибокій кризі, що супроводжується високими витратами та втратою попиту; стан яких є задовільним, але існують несприятливі тенденції конкурентоспроможності, втрати попиту, доходу від діяльності; успішні підприємства, які прагнуть створити унікальні конкурентні переваги.

Таким чином, реінжиніринг передбачає відмову від застарілих правил, систем та структур і пропонує нові способи організації діяльності з метою істотної зміни її показників, що ґрунтуються на таких основних принципах: орієнтація на процес; амбіційність керівників; порушення устадених норм і правил; творче використання інформаційних технологій.

На рівні підприємства реінжиніринг трактується як будь-яка діяльність (наприклад, збут, розроблення товару, виробництво), що дозволяє суттєво позитивно змінити результати діяльності.

⁴⁵² Майкл Хаммер, Джеймс Чампі. Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.litru.ru/bt/?b=87117&p=1>. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - С.152.

Реструктуризація бізнес-процесів - складний процес, для полегшення реалізації якого доцільно виділити основні типи реінжинірингу, які розрізняються за масштабом і глибиною змін, що відбуваються. А.О.Устенко у своїй монографії розглядає такі три основні типи реінжинірингу:

- перший тип: поліпшення процесу - фокус на скорочення витрат - орієнтується на підвищення ефективності організації;

- другий тип: реструктуризація бізнес-процесів, сфокусована на досягнення кращого конкурентного становища у своїй галузі - наслідування ідеї постійних поліпшень;

- третій тип реінжинірингу: критична точка - перегляд "правил гри" - фундаментальна, радикальна зміна способу функціонування організації, відмова від застарілих процесів і моделей; перехід до нового якісного стану організації⁴³.

Практична реалізація концепції реінжинірингу у діяльності вітчизняних підприємств передбачає виділення таких стадій:

- формування бажаного образу та цілей підприємства з позицій майбутнього виживання й розвитку;

- створення моделі існуючих видів її діяльності;

- розробка нової моделі виду діяльності - перепроєктування обраних господарських процесів у результаті створення ефективніших робочих процедур, формування нових функцій персоналу, визначення обладнання, програмного забезпечення та формування спеціалізованої інформаційної системи, тестування нової (її попереднє застосування в обмеженому масштабі);

- створення сприятливих організаційних, управлінських передумов широкого впровадження створеної моделі у практику.

Досвід розвинутих країн засвідчує, що результат реінжинірингу значною мірою залежить від підготовчих робіт, умілого поєднання існуючих і нових процесів. Слід зазначити, що реінжиніринг бізнес-процесів - це загальний підхід до змін, а не окрема формалізована

⁴³ Устенко А.О. Економічно-організаційні проблеми інформатизації управління: Монографія / Устенко А.О. - Тернопіль, Економічна думка, 2002 - С. 103.

процедура бізнес-процесів, і різні організації накопичили значний досвід при його реалізації з різним успіхом. Так, реінжиніринг бізнес процесів у діяльності IBM Credit Corporation дозволив збільшити вихід продукції у 100 разів. Досвід інших організації, які використовували цей підхід засвідчує, що вони не досягнули успіху, на який розраховували⁴³⁴.

В умовах української практики, коли на ринку працюють підприємства, для яких застосовуються різні моделі управління, залежно від їх стану та потенціалу розвитку, до кожної моделі можна застосувати інструментарій реінжинірингу, що саме представлено на рисунку 4.9.



Рис. 4.9 Використання інструментів реінжинірингу у процесі [Виконано автором]

Використання концепції реінжинірингу у процесі формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства залежить від його стану і поведінки на ринку, життєвого циклу товарів і, відповідно, фінансових показників успіху нововведення на ринку та врахування системи факторів, що визначають її особливості (табл. 4.7)

⁴³⁴ Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Уотерс Д. пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 152.

Таблиця 4.7

Фактори, що впливають на формування інноваційної стратегії⁴³⁵

Фактори, що визначають стратегію	Тип стратегії
Активність наукових досліджень	Довгострокова стратегія; короткострокова стратегія; зорієнтована на патентування; зорієнтована на ліцензування
Інновації	Зорієнтована на радикальні інновації; зорієнтована на інкрементальні інновації; зорієнтована на псевдоінновації; стратегія імітації інновацій; стратегія дифузії інновацій
Ставлення до конкуренції	Наступальна стратегія; оборонна стратегія; імітаційна стратегія
Зростання (темпл росту та частка ринку)	Стратегія високого росту; стратегія обмеженого росту; стратегія консолідації
Широта ринку та асортименту	Стратегія обмеженого асортименту; стратегія, орієнтована на якість; стратегія концентрації; стратегія диверсифікації; стратегія експорту-імпорту
Інтеграція логістика - кооперація	Стратегія незалежності; стратегія співучасті; стратегія кооперації; стратегія приєднання
Техніка-технологія	Стратегія інвестування; стратегія модернізації; стратегія заміщення; стратегія високих технологій.

Таким чином, концепція реінжинірингу - альтернативний варіант пошуку та вибору можливих напрямів поліпшення діяльності вітчизняних підприємств в сучасних умовах. Вибір інноваційної стратегії розвитку на засадах концепції реінжинірингу повинен відповідати основному завданню розвитку економіки України в найближчий час, а саме, як зазначає О.Лапко - трансформації моделі економічного зростання до інноваційного типу розвитку і зміни характеру розвитку: з мобілізаційного на революційний з врахуванням глобальних змін на міжнародному ринку.

4.4.2 Менеджмент систем якості на вітчизняних підприємствах

Підвищення якості в сучасних умовах стало невід'ємною частиною глобальних стратегій, головна мета яких - бездефектне виробництво, відмінна якість виробів і обслуговування, а також повне задоволення клієнтів⁴³⁶. В сучасних умовах господарювання належної уваги заслуговує питання створення систем якості на підприємствах, які забезпечують не тільки якість товару, що пропонуватиметься

⁴³⁵ Лапко О.О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання: Монографія / Лапко О.О. – К : ІНІ НАНУ, 1999. - С.83.

⁴³⁶ Томпсон А. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу / Томпсон Артур А., А. Дж.Стрикленд III. : 12-е издание, пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. - С.385.

споживачам, але і їх раціональне використання, що особливо важливо в умовах дефіциту та постійного попиту на ресурси та похідні від них товари⁴³⁷. Якщо реінжиніринг пропонує разове і значне вдосконалення, то програми тотального управління якістю - тривале і поступове⁴³⁸.

Системи якості - сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального керівництва якістю⁴³⁹. Керування системами якості базується на стандартизації - нормативному способі управління і сертифікації - підтвердженні відповідності систем якості визначеним вимогам. В Україні створена система сертифікації УкрСЕПРО; за кордоном - Міжнародна організація із стандартизації - ISO. Інтеграційні процеси, що характеризують економіку України зумовлюють необхідність вивчення і використання досвіду у сфері управління якістю. Переваги, які мають традиційні системи управління якістю порівняно з системами якості на основі стандартів ISO представлені у таблиці 4.8.

Таблиця 4.8

Порівняння системи управління якістю

Системи управління в традиційних аспектах	База порівняння	Системи управління в аспектах стандартів ISO
Сильна адміністративні вертикаль	Структура	Ефективні взаємодія по вертикалі і горизонталі
Тотальний контроль персоналу	Управління	Допомога і консультування персоналу
Зростання якості підвищує вартість	Економіка	Зростання якості зменшує загальні витрати
Якість – справа працівників	Виконавці	Якість – справа, насамперед, керівників
Виділена служба ВТК	Відповідальність	Розподілена мережа відповідальності
Страх покарання	Мотивація	Гордість за успіх
Індивідуалізм	Взаємодія	Колективізм (співпраця)
Пошук виконавця	Ідентифікація	Пошук причин
Дисциплінарні акції по результатах	Вплив	Попереднє навчання, інструктаж
Різкові акції	Систематичність	Постійний процес

⁴³⁷ Полянька А.С. Менеджмент системи якості на підприємствах нафтогазової галузі: теоретичні і практичні аспекти / А.С. Полянька, І.М. Станьковська // Вісник ФНТУНГ. Випуск 2(11). – Івано-Франківськ, 2005. – С. 114 -118.

⁴³⁸ Томпсон А. див. заст. пращо, С.386.

⁴³⁹ Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. – Київ: ЦУЛ, 2003. – С.435.

Вимоги до якості, визначені Міжнародною організацією із стандартів містяться у інтернаціональних стандартах якості ISO серії 9000, яка стала базою формування міжнародної системи управління якістю. Відповідність системи управління якістю цим стандартам розглядається як певна гарантія того, що підприємство здатне виконувати вимоги, встановлені у контрактах, і забезпечити стабільну якість поставленої продукції. На сьогодні стандарти ISO серії 9000 використовуються в більш ніж вісімдесяти країнах світу: у ряді розвинутих країн (США, Німеччині, Франції, Канаді, Великобританії, Швеції, Швейцарії і ін.) вони використовуються у якості національних документів. Практика співпраці з зарубіжними партнерами показує, що більшість із них ставить обов'язковою умовою наявність на підприємстві системи якості, що відповідає вимогам стандартів ISO 9001-9003. Враховуючи прогресивний характер стандартів ISO, можливість суттєвого поліпшення якості продукції вітчизняних підприємств, а також регулюючу роль міжнародних стандартів для виходу на зовнішні ринки, рішення про їх впровадження у вітчизняну практику було прийняте ще у січні 1989 року.

Співставлення стандартів ISO з вітчизняними методичними матеріалами по Комплексній Системі Управління якістю продукції дозволяє зробити висновок про те, що фундаментальна концепція цих стандартів аналогічна. Разом з тим, концепцію ISO характеризує ряд принципових особливостей, до яких слід віднести: орієнтація системи якості на споживача і прагнення до їх повного задоволення; спрямованість системи якості на створення гарантій належної якості, виключення ризиків замовника при споживанні продукції, забезпечення високої репутації підприємства; наголос на економічні аспекти діяльності у галузі якості; підвищена відповідальність працівників підприємства, і насамперед, його керівників за якість виробленої продукції; необхідність проведення маркетингових досліджень по продукції підприємства; висока ступінь документованості системи якості.

Окрім врахування перелічених вище особливостей, створення сучасних систем якості на підприємстві базується на таких принципах менеджменту якості:

Принцип 1 - Роль керівництва - лідерство. Керівники забезпечують єдність цілей, завдань і напрямів діяльності та

створюють середовище, в якому персонал повністю залучений для досягнення цілей організації.

Принцип 2. Залучення усього персоналу. Люди - суть організації. Повна участь персоналу дає можливість застосовувати здібності для вигоди організації і вдосконалення особистості.

Принцип 3. Підхід з позицій процесу. Бажаного результату можна досягнути більш ефективно при умові управління ресурсами і видами діяльності як процесами.

Принцип 4. Системний підхід до управління. Ідентифікація, розуміння і управління системою взаємопов'язаних процесів для досягнення даної цілі сприяє ефективності і результативності організації.

Принцип 5. Безперервне вдосконалення. Безперервне вдосконалення є постійною ціллю організації.

Принцип 6. Факторна основа прийняття рішень. Ефективні рішення засновані на логічному і інтуїтивному аналізі даних і інформації.

Принцип 7. Взаємовигідна співпраця з постачальниками. Взаємовигідні відносини між організацією і компаніями - постачальниками розширюють здатність організації створювати цінності.

Управління розвитком підприємств на основі провадження принципів стандартів ISO дозволить оптимізувати систему управління (мінімізувати її витрати, усунути неточності, дублювання функцій, ідентифікувати і усунути "холості процеси"); зробити систему більш прозорою, більш лаконічною; забезпечити конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Узагальнення принципів здійснювалась поступово на протязі різних етапів розвитку менеджменту якості. Еволюція систем якості, показана на рисунку 4.10, дає можливість проаналізувати рівень їх якості на кожному етапі розвитку.

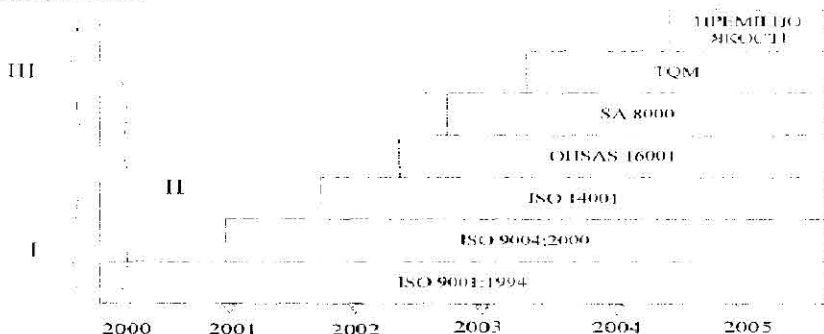
Широкий спектр питань, які досліджує система управління якістю на підприємстві можна дослідити на основі Комплексу стандартів ISO серії 9000, який складається із 7 стандартів⁴⁰, зокрема:

- ISO 9001 - Модель забезпечення якості в проектуванні, конструюванні, інсталяції і обслуговуванні.

⁴⁰ Там само.

- ISO - 9002 - Модель забезпечення якості у виробництві і інсталяції.

- ISO-9003 - Модель забезпечення якості у контролі, кінцевих дослідженнях.



I - ситуативне, нерегулярне управління; II - регулярне управління (hard management); III - мотиваційне, м'яке управління (soft management)

Рис. 4.10 Етапи розвитку менеджменту якості ⁴⁴¹

- ISO-8402 - Технологія.
- ISO-9000-1 - Управління якістю і забезпечення якості.
- ISO-9004-1 - Управління якістю і елемент системи якості.

На сьогодні існує широкий спектр міжнародних стандартів, заснованих на ISO 9000 у різних галузях промисловості. У таблиці 4.9 показано деякі із них. Це полегшує вибір системи якості для окремого підприємства, створює сприятливе середовище для оптимального врахування особливостей підприємств окремої галузі.

Таблиця 4.9

Міжнародні стандарти, засновані на ISO 9000 і їх похідні

Галузь	Міжнародні стандарти
Авіаційна промисловість	AS 9000
Автомобільний сектор	QS 9000/TS16949
Машинобудування	ASME
Нафтогазова промисловість	API
Харчова промисловість	HACCP
Споживчі товари	CE Marking
Зварювальне виробництво	EN 479
Суднобудування	BV Rules
Телекомунікаційна галузь	TL 9000
Ядерна енергетика	50 C-QA
Охорона навколишнього середовища	ISO 14000
Здоров'я і промбезпека	OHSAS 18001
Соціальна відповідальність	SA 8000

За інформацією учасників міжнародного симпозиуму "Практика

⁴⁴¹ Системи менеджмента качества, окружающей среды и промышленной безопасности согласно международным стандартам ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000. Презентация, 2003.

впровадження і розвитку систем менеджменту якості, екології та промбезпеки", який відбувся у грудні 2004 року у Києві, оприлюдненою у доповідях, у світі число сертифікованих на відповідність ISO 9000 компаній наближається до 700 тисяч, сертифікованих на відповідність ISO 14000 - до 70 тисяч.⁴⁴² Створення систем управління демонструє як бажання підприємства, так і його реальні кроки до максимального задоволення вимог споживача при мінімізації навантаження на оточуюче середовище та зменшення ризиків для здоров'я. Сертифікація дозволяє збільшити річний приріст обсягів реалізації до 10 %, а також дозволяє збільшити відносну частку на ринку, в середньому, на 4-7 відсотків.

Щодо впровадження міжнародного досвіду керування якістю на вітчизняних підприємствах, то слід зазначити, що у 2004 році успішно виконало завдання, що були визначені "Програмою сертифікації корпоративної системи управління групи "Лукойл-Нафтохім" на 2004-2007 роки, спільне українсько-російське підприємство ЗАТ "Лукоор", що дало змогу отримати сертифікат відповідності якості за трьома системами:

- ISO 9000 - система менеджменту якості.
- ISO 14000 - охорона навколишнього середовища.
- OHSAS 18000 - промбезпека.

Вітчизняними підприємствами, які отримали сертифікати відповідності за системами якості є: ВАТ "Мотор Січ", ЗАТ "Олейна", Харківське авіаційне ВО, АТ "Сумське НВО ім. Фрунзе", ВО "Азот", АТ "Дніпровський машзавод", ЗАТ "Одеський нафтопереробний завод".

Зовнішніми перевагами, які отримує підприємство внаслідок впровадження систем якості є: підвищення іміджу; зростання довіри, як до серйозного і надійного партнера; зростання ступеня задоволення споживачів; забезпечення маркетингових переваг перед конкурентами; підвищення конкурентоспроможності; збільшення частки ринку; збільшення довіри банків, акціонерів і страхових компаній; зростає корпоративний імідж і ступінь виконання корпоративних вимог.

Серед внутрішніх переваг систем якості слід виділити: чітку регламентацію процесів компанії, їх управління і контролю, наглядності і прозорості; жорстку регламентацію функцій,

⁴⁴² Матеріали Міжнародного симпозіуму „Практика впровадження і розвитку систем менеджменту якості, екології та промбезпеки”, грудень, 2004, м. Київ // *Калузький нафтохімік*. № 52, 2004.

повноважень і відповідальності всього персоналу, поліпшення взаємодії і взаєморозуміння; підвищення ефективності управлінських рішень, що спираються на об'єктивну інформацію про функціонування системи якості; постійне вдосконалення процесів управління і контролю; поліпшення відношення до якості і зростання загальної культури виробництва; підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому за рахунок пріоритету методу попередження над методами усунення недоліків.

Слід зазначити про перевагу впровадження інтегрованих систем керування якістю порівняно з окремими системами. Інтегрована система вже на початковій стадії дає можливість на 25-35 відсотків зменшити об'єм документації лише завдяки впровадженню механізмів спільних процедур і протоколів. Спрощення і здешевлення інтегрованої системи керування якістю та сертифікації підприємства досягається за рахунок спільного аудиту, навчання персоналу. При цьому також полегшується підтримка інтегрованої системи за рахунок розподілу відповідальності, формування загальної культури компанії, погодженості і взаємозв'язку в рамках єдиної системи.

Отже, впровадження систем керування якістю на вітчизняних підприємствах є важливим напрямом підвищення рівня їх конкурентоспроможності. До можливих труднощів, які можуть виникати на початкових етапах їх впровадження у вітчизняну практику можна віднести:

- невисоку мотивацію середньої ланки персоналу до поставлених перед ними нових вимог;
- психологічну складність переходу на методи попередження або профілактики ситуацій замість традиційного контролю;
- слабкий контроль за розвитком системи з боку керівництва, що може призвести до незамкнутості системи якості.

Для подолання цих труднощів, а також для забезпечення загального управління якістю на вітчизняних підприємствах доцільно звернутись до відомих "Чотирнадцять принципів" управління якістю, які лежать в основі Концепції Загального Управління Якістю Едварда Демінга:

1. Постійне вдосконалення товарів і послуг з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

2. Відмова від низької якості у всьому.
3. Відхилення необхідності контролю за основною масою продукції через забезпечення якості продукту безпосередньо на місці виробництва.
4. Зменшення кількості постачальників і встановлення довгострокових партнерських відносин на основі стабільної співпраці і довіри.
5. Постійне вдосконалення систем виробництва і обслуговування.
6. Організація безперервного навчання.
7. Впровадження сучасних методів керівництва із зміною акценту від контролю кількісних показників до якісних.
8. Створення на підприємстві атмосфери відкритості і довіри.
9. Усунення бар'єрів між підрозділами підприємства, поділу роботи на "свою" і "чужу". Персонал, який займається пошуком, проектуванням, виробництвом і продажем, повинен працювати як єдина команда.
10. Відмова від лозунгів і настанов для працівників.
11. Розробка ефективних мотивацій для працівників, які дозволять працівникам отримувати задоволення від професійної майстерності.
12. Підтримувати у співробітниках почуття професійної гордості.
13. Проведення на підприємствах програм по навчанню і самоудосконаленню.
14. Прийняття будь-якої роботи і ідей, корисних для конструктивних змін⁴³.

Таким чином, на сучасному етапі економічного розвитку України успішне функціонування діючих підприємств та створення нових, здатних конкурувати на внутрішньому і зовнішньому ринках з ведучими світовими виробниками неможливе без створення відповідних систем керування якістю, які базуються на тотальному дотриманні вимог якості у всіх сферах діяльності підприємств, для усіх видів товарів і послуг. І хоча Україна не входить до федерації ISO і не визнає міжнародні стандарти ISO серії 9000 за національний

⁴³ Э. Деминг. Постулаты качества. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://infomanagement.ru/lection.php?Deming_postulati_kachestva. Четырнадцать принципов Эдвардса Деминга. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.treko.ru/show_article_707

стандарт, однак наявність сертифіката системи ISO свідчить про високий рівень менеджменту систем якості на підприємстві.

4.4.3 Інвестиційна складова формування та управління потенціалом вітчизняних підприємств

Одним із факторів успішного функціонування вітчизняних підприємств в ринкових умовах є ефективне використання інвестицій, з допомогою яких підприємства отримують можливість оновлювати матеріально - технічну базу, модернізувати діяльність, використовувати останні досягнення науки і техніки, мотивувати і заохочувати до праці працівників, розширювати діяльність, виходити на зовнішні ринки та здійснювати багато інших заходів, які мають вплив на поліпшення результатів діяльності.

В умовах обмежених фінансових ресурсів та існуючої відсоткової політики банківської системи не кожне підприємство має можливість у достатніх обсягах використовувати і залучати інвестиційні ресурси у розвиток. Переваги мають ті суб'єкти господарювання, які є інвестиційно привабливими, тобто діяльність яких є перспективною, інноваційною, фінансово надійною і ефективною. Тому на сьогодні дослідження питання інвестиційної привабливості є особливо важливим для вітчизняних підприємств з огляду на необхідність інвестиційного забезпечення змін⁴⁴⁴.

Розглядаючи інвестиційну діяльність вітчизняних підприємств необхідно визначити пріоритети вкладання коштів, які забезпечать їх ефективне використання та стратегічну важливість. На сьогодні важлива роль відводиться інвестиційному менеджменту - напряму управлінської діяльності, що забезпечує цілеспрямований вплив на інвестиційну діяльність підприємств, визначає пріоритетність інвестування у перспективні напрями діяльності та їх фінансове обґрунтування. На рівні вітчизняних підприємств такими пріоритетами слід розглядати ресурсозберігаючі і інформаційні технології, створення конкурентоспроможних видів техніки, наукові розробки у стратегічних галузях вітчизняної економіки та охорони навколишнього середовища.

⁴⁴⁴ Полянська А.С. Дослідження інвестиційної привабливості інноваційної діяльності як складової потенціалу розвитку вітчизняних підприємств // Збірник наукових праць "Економічний простір", № 8. - Дніпропетровськ, 2007. - С 87 - 93.

Слід зазначити, що інвестиційний процес на підприємстві залежить від наявності та доступності до джерел фінансування інвестицій. Найважливішим джерелом є власні кошти підприємства, які формуються за рахунок прибутку, амортизаційних відрахувань, виручки від реалізації вибулого і надлишкового майна, позареалізаційних доходів (від володіння корпоративними правами, оренди, лізингових операцій та ін.) та інше. Суттєвим джерелом інвестування в ринкових умовах є позики. Тут основною формою фінансування є кредити, тобто надання грошових сум в борг на певний час за відповідну плату. Спеціальними формами довгострокового кредитування є оренда і лізинг. За рахунок кредитів значно розширюються фінансові можливості підприємства, але водночас виникає ризик, пов'язаний з необхідністю повернення боргів і сплати процентів за кредит. Тому підприємству слід підтримувати оптимальне співвідношення між власним і позичковим капіталом: зменшення питомої ваги позичкового капіталу у його загальній структурі погіршує фінансові можливості підприємства, призводить до зниження прибутковості, але надмірна заборгованість загрожує втратою довіри інвесторів через можливу неспроможність сплачувати надто великі зобов'язання. Визначення необхідного розміру залучення фінансових ресурсів можна здійснити за допомогою таких показників: наявність власних тимчасово вільних фінансових ресурсів; рівень економічної рентабельності організації та рентабельність власних ресурсів; ступінь платоспроможності організації⁴⁴⁵.

В сучасних умовах інноваційна активність підприємства визначається можливістю вибору і обґрунтування методів фінансування інвестиційних проектів шляхом:

1) повного внутрішнього фінансування. Використовуючи даний метод, підприємства залучають тільки власні фінансові ресурси (амортизаційний фонд, прибуток). Застосування методу, з одного боку, передбачає високий ступінь фінансової незалежності та стійкості, а з

⁴⁴⁵ Мартиненко М.М Стратегічний менеджмент. Підручник / Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. – К.: Карavela, 2006. - С.261.

іншого - зменшення темпів зростання внаслідок обмеженості залучуваних коштів. У розвинутих країнах метод не поширений. В Україні даний метод переважає, що пояснюється високою платою за користування кредитними ресурсами та недостатньо розвинутим фондовим ринком;

2) метод акціонування, що передбачає залучення підприємствами акціонерної форми власності інвестиційних ресурсів шляхом емісії власних акцій. В сучасних умовах вітчизняної практики даний метод є недостатньо ефективним, оскільки для переважної частини акціонерних товариств, що були створені в останнє десятиріччя, акціонування не супроводжувалося залученням грошових коштів у підприємства, а мало розподільчий характер, коли акції підприємства обмінювалися на приватизаційні сертифікати;

3) кредитне фінансування. Даний метод є важливим джерелом фінансування в економічно розвинутих країнах, що передбачає залучення коштів шляхом випуску облігацій або кредитування банками. В Україні кредитування є одним із основних методів фінансування, але характеризується дуже короткими термінами погашення боргу (як правило 1-3 місяці). Це пояснюється зростанням банківської відсоткової ставки та ризиком неповернення кредитів. Тому, як правило, банківська позика використовується підприємствами для поповнення обігових коштів, а не для розширення виробництва. Не набув на сьогодні значного поширення випуск облігацій, що пояснюється як нерозвинутістю фондового ринку, так і консервативністю підприємств у використанні нових інструментів залучення фінансових ресурсів;

4) змішане фінансування передбачає залучення інвестицій з різних джерел. Як правило, підприємства у своїй практиці реалізують інвестиційні проекти за рахунок власного прибутку та амортизаційних відрахувань, кредитних ресурсів та коштів від емісії акцій.

Незалежно від того, які джерела інвестування вибирає для себе підприємство чи інвестор, основним критерієм інвестиційної привабливості виступає ефект від їх вкладання, тобто досягнутий позитивний результат, визначений за допомогою фінансово-економічних та ринкових показників діяльності. Зокрема, інвестиційна привабливість окремої сфери діяльності (галузі) може визначатись за такими параметрами: важливість галузі - значення продукції, її

особливість, частка експорту, залежність від імпорту, рівень забезпеченості внутрішніх потреб країни; характеристика споживання продукції галузі, рівень конкуренції чи монопольності, особливості ринку збуту, фактичні та потенційно можливі обсяги ринку; рівень державного втручання в розвиток галузі (законодавство, податки, амортизаційна та кредитна політика); соціальна роль галузі та кількість робочих місць, середня зарплата, екологічна забезпеченість виробництва; фінансові умови роботи галузі (середній рівень прибутковості, оборотність активів).

У процесі дослідження інвестиційної привабливості окремого підприємства доцільно використовувати такі критерії: загальна характеристика підприємства - характер технології; наявність сучасного обладнання, складського господарства, власного транспорту; географічне розміщення; наближеність до транспортних комунікацій; характеристика технічної бази підприємства - стан технології, вартість основних фондів, визначення коефіцієнту фізичного та морального старіння основних фондів; номенклатура продукції, що випускається; виробнича потужність; місце підприємства в галузі, на ринку, рівень його монопольності; характеристика системи управління; статутний фонд, власники підприємства, ціна акції; структура витрат на виробництво; обсяг продукту та напрями його використання; оцінка фінансового стану підприємства. Важливим критерієм інвестиційної привабливості є визначення інноваційних напрямів діяльності підприємства та обґрунтування їх фінансової спроможності забезпечувати додаткові надходження у майбутніх періодах та зміцнювати ринкові можливості.

Інвестиційна привабливість відіграє вагомий роль в активізації інвестиційних процесів. В умовах обмеженості ресурсів і гострої конкуренції між підприємствами за одержання більш якісних і дешевих ресурсів, у тому числі і фінансових, на перший план виходить питання про формування в інвесторів уявлення про підприємство, як привабливий об'єкт інвестування. Роль інвестиційної привабливості підприємств полягає у спроможності переконати потенційних інвесторів у доцільності вкладень за допомогою системи відповідних показників. У світовій практиці для оцінки інвестиційної привабливості використовується значний інструментарій. Однак найбільш вагомими параметрами оцінки

ефективності інвестицій для підприємства є наступні показники. Розрахунок коефіцієнта ефективності інвестицій дозволяє з'ясувати, яку економічну вигоду принесе інвестиційний проект на кожну витрачену гривню. Врахування фактору зміни вартості грошей у часі у процесі визначення інвестиційної привабливості об'єкту інвестування передбачає використання розрахунку показника чистої наведеної вартості та показника рентабельності інвестицій. Розрахунок показника окупності інвестицій дозволяє визначити мінімальний термін погашення інвестиційного кредиту. Розрахунок норми внутрішньої рентабельності дозволяє визначити рівень вартості капіталу, що використовується для фінансування інвестиційних витрат, при якому інвестор не зазнає збитків⁴⁶.

Необхідно зазначити, що дослідження інвестиційної привабливості об'єкту інвестування пов'язано з діагностикою поточного стану підприємства, його діючою технічною, технологічною та фінансовою базою, що використовуються у процесі фінансово-господарської діяльності та охоплює такі критерії: узгодженість з фінансовими ресурсами, які можуть бути спрямовані на інвестиції; ефективність, тобто узгодженість результатів і реальних витрат на їх досягнення; визначеність за термінами досягнення встановленої мети; оптимальність поєднання очікуваного досягнення потрібної прибутковості та можливих ризиків і невизначеності майбутнього періоду; узгодженість запланованих інвестицій із загальноекономічними умовами зовнішнього середовища підприємства.

В сучасних умовах для з'ясування інвестиційної привабливості підприємства важлива роль відводиться контролінгу інвестиційного циклу - комплексу заходів від моменту прийняття рішення про інвестування до завершальної стадії інвестиційного проекту (це, наприклад, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, прийняття інвестиційних рішень, планування й проектування,

⁴⁶ Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник / за ред. проф. Г.Г. Кірейцева; видання третє - Київ: "Центр навчальної літератури", 2004; Савчук В.В. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент - К.: Издательский дом "Максимум", 2005; Каран Уолш. Ключевые показатели менеджмента / Под ред. Чумаченка О.В. - 4-е изд. К.: Companion Group, 2006.

підготовка до будівництва, вихід на проектні показники й режим окупності вкладень). Такий підхід містить систему моніторингу, оцінки і контролю інвестиційних проектів для визначення шляхів найефективнішого досягнення цілей інвестування⁴⁴⁷.

Таким чином, інноваційна діяльність підприємства пов'язана, у першу чергу, із формуванням інвестиційної привабливості за рахунок врахування зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку підприємства. До пріоритетних напрямів поліпшення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств доцільно віднести: орієнтацію на стратегічно важливі та інноваційно орієнтовані види діяльності; підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних виробництв; удосконалення інвестиційного менеджменту шляхом застосування контролінгу інвестиційних проектів; аналіз та обґрунтування фінансової надійності інвестиційної діяльності; уникнення масштабних проектів через їх низьку мобільність до інновацій; зменшення періоду впровадження і реалізації інвестиційних проектів.

4.4.4 Роль маркетингових інструментів у реалізації концепції розвитку підприємств

Економічний розвиток країни залежить від ефективної діяльності окремих суб'єктів господарювання - підприємств і організацій, які, використовуючи свій потенціал, забезпечують процес відтворення господарської діяльності на основі задоволення платоспроможного попиту і отримання прибутку. Останні і визначають доцільність існування підприємства і основні цілі його розвитку. Для досягнення цілей необхідно визначити певні напрями, засоби, заходи, тобто розробити концепцію розвитку підприємства⁴⁴⁸.

На сучасному етапі економічного розвитку пріоритетним напрямом реалізації концепції розвитку підприємства є маркетинг. Маркетинг як філософія бізнесу орієнтує підприємство на попит окремих ринкових сегментів та визначає маркетингові інструменти, які дозволяють на них впливати. Маркетинг, як філософія, направляє розвиток підприємства, а маркетингові інструменти дозволяють його успішно реалізувати.

⁴⁴⁷ Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Яковлев Ю.П. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – С.117-158.

⁴⁴⁸ Полянська А.С. Роль маркетингових інструментів у формуванні сучасної концепції розвитку підприємства // Стратегія маркетингу. № 2. – Донецьк, 2006. – С.20-25.

Сьогодні теорія і практика маркетингу в Україні сягнула певного рівня розвитку. Він став реальністю роботи більшості суб'єктів господарювання. Маркетинг розвивається з економікою, а отже є об'єктивною передумовою успішного функціонування вітчизняних підприємств.

Серед зарубіжних економістів і вчених, які зробили значний внесок у розробку наукових основ маркетингової теорії, варто виділити Ф.Котлера, І. Ансоффа, Р. Блека, Ж.Ж. Ламбена, К. Боумена, П. Друкера, Б. Карлоффа, Дж. О'Шонессі. На сьогодні питання маркетингової діяльності та його значенню для розвитку підприємств в Україні присвячено велика кількість досліджень, періодичних публікацій, монографій. Зокрема, різні аспекти маркетингової діяльності висвітлюються у працях Крикавського Є.В., Максимової Т.С., Святненка В.Ю., Старостіної А.О., Чухрай Н.І., Шубіна О.О. та інших.

Актуальність маркетингу визначає доцільність його використання у процесі планування діяльності вітчизняних підприємств та використання елементів маркетингу у формуванні сучасної концепції розвитку, орієнтованої на забезпечення оптимальних умов і результатів роботи. При цьому слід визначити, яким чином можна використати маркетинговий підхід для досягнення цілей діяльності підприємства.

Концепція розвитку підприємства з позицій маркетингу як система поглядів, ведучий задум, конструктивний принцип передбачає виділення пріоритетних напрямів маркетингової діяльності підприємства, які забезпечують досягнення цілей, узагальнених у дві групи:

- 1) виявлення пріоритетів споживача і задоволення платоспроможного попиту;
- 2) отримання прибутку.

На рисунку 4.11 показано схему формування концепції розвитку підприємства на основі маркетингових інструментів.



Рис. 4.11 Місце маркетингових інструментів у формуванні концепції розвитку підприємства [Виконано автором]

Вказані цілі є взаємозалежними, взаємодоповнюючими і взаємосуперечливими, однак вони визначають доцільність існування будь-якого суб'єкту господарювання. Адже, якщо не має прибутку, то не буде можливості створити певну конкурентну цінність товару, що важливо в умовах конкурентного середовища, а не буде задоволено пріоритети споживача на основі пошуку такої цінності, підприємство не матиме можливості забезпечити собі цільовий прибуток.

Цінність товару, який пропонує підприємство проявляється у можливості задовольнити пріоритети споживача. Споживчі пріоритети налічують широкий спектр різноманітних побажань, мрій, ідей, які, можливо, вони ще самі не усвідомлюють, але задоволення яких принесє виробнику певний успіх.

На сьогодні досить актуальною є нова маркетингова технологія, яка дістала назву "латеральний маркетинг", під якою розуміють

непрямий, нестандартний у його розумінні, підхід до маркетингу⁴⁴⁹. Сутність даного підходу полягає у реалізації нових оригінальних ідей щодо застосування маркетингового інструментарію таким чином, щоб не змінюючи товар на основі пошуку нових ситуацій, часу і місця споживання розширювати можливості його застосування і стимулювати попит. Латеральний маркетинг орієнтується на практичне мислення, орієнтоване на споживача. Це змінює пріоритети у ланцюгу цінностей, який зображено на рисунку 4.12.

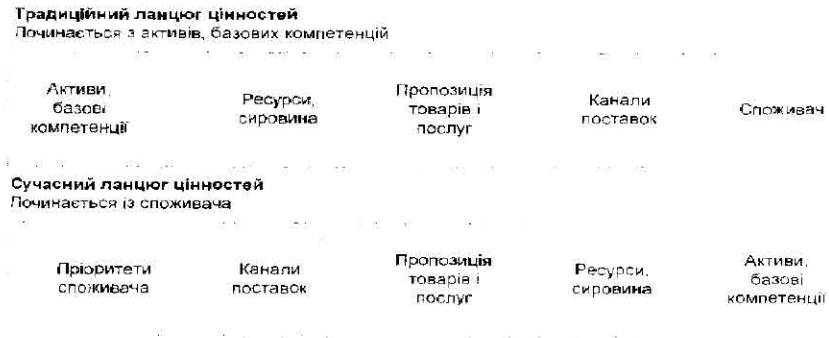


Рис. 4.12 Ланцюг цінності⁴⁵⁰

Традиційно ланцюг цінностей, розроблений М.Портером, починався із оцінки внутрішнього потенціалу підприємства, а саме, основних фондів, ресурсного і сировинного потенціалу, на основі чого формувалась пропозиція, вибирались канали постачань і задовольнялись потреби споживачів. Даний підхід орієнтує цілі у напрямі "прибуток - задоволення потреб". Латеральний маркетинг створює протилежний підхід до орієнтації ланцюга цінностей і напрямку цілей підприємства "задоволення потреб - прибуток".

Таким чином, сучасна концепція розвитку вітчизняних підприємств повинна орієнтуватись на латеральний підхід до маркетингової діяльності підприємства, який скеровує розвиток підприємства у напрямі першочергового виявлення потреб і пріоритетів споживачів, вибору каналів, які зможуть забезпечити реалізацію потреб і задоволення цих пріоритетів, виробництво орієнтованих на потреби товарів і послуг, вибір і забезпечення

⁴⁴⁹ Гвоздев С. Поперечное мышление // Компания. - №38 (23-29 сентября). 2005. - С.14-19.

⁴⁵⁰ Сливотскі А. Маркетинг со скоростью мысли // Сливотскі А., Моррисон Д. - М: П-во Эксмо, 2005. - С.39.

необхідних для виробництва сировини, ресурсів, активів та базових компетенцій.

Задоволення потреб споживачів займає центральне місце у різних механізмах забезпечення прибутку підприємства. Традиційно вважається, що прибуток - результат великої ринкової частки. Чим більший попит, тим більший прибуток, а отже, більша ринкова частка і відповідно прибуток. Однак, прибуток утворюється не тільки за рахунок продажу продукції, а головним чином, за рахунок правильної моделі бізнесу, орієнтованої на забезпечення прибутку за рахунок і на основі: споживчих рішень; піраміди продукції; мультикомпонентних систем продажу продукції; отримання прибутку декілька разів за рахунок використання одного і того ж продукту, його торгової марки чи послуг; виділення у структурі підприємства центрів прибутковості, що дозволяє підвищити рівень звітності за кінцеві результати; спеціалізації по окремих напрямках діяльності, випуску товару, послуги чи ринкового сегменту; початкового створення бази споживачів при продажі супутніх товарів і послуг; циклічності попиту і пропозиції; ведучої позиції у ланцюгу цінностей; після продажних послуг; випуску нових товарів; кривої накопиченого досвіду; бізнесу з низькими витратами. Послідовність дій, яка дозволить систематизувати і об'єднати у певній залежності вищевказані підходи утворює алгоритм формування концепції розвитку на основі маркетингового підходу.

Вихідним моментом даного алгоритму є дослідження попиту і вибір моделі бізнесу, яка забезпечить його задоволення та прибуток. Складовими даної моделі є: канали продажу, пропозиція, ресурси, активи - показники, значення яких повинні відповідати оптимальним числам, що визначаються для конкретного підприємства, ринку, споживача. Дану залежність можна представити у формулі 4.2.

$$P(d) = \{m; s; p; i\} \rightarrow opt, \quad (4.2)$$

m - витрати продажу у окремих каналах; s - пропозиція товару, яка відповідає попиту; p - необхідні матеріальні ресурси; i - необхідні інвестиційні ресурси.

Залежність 4.2 буде виконуватись, коли значення показників у формулі будуть оптимальними. Зокрема, оптимальність показника m

досягається на основі порівняння витрат продажу продукції у певному каналі. Як правило, виділяють прямі і непрямі канали постачання готової продукції споживачам. За допомогою формули 4.3 можна розрахувати витрати на реалізацію продукції у можливішому каналі, вибрати оптимальні значення і відповідний їм канал⁴⁵¹.

$$m = [Z(1 - j) - (S + U_i)] \cdot Q \rightarrow opt, \quad (4.3)$$

Z - ціна продажу, грн. за одиницю продукції; j - знижка з ціни продажу одиниці продукції, часток одиниці; S - собівартість виробництва одиниці продукції, грн.; U_i - затрати на продаж і-тим каналом, грн.; Q - обсяг збуту продукції, т. шт.

Виробництво орієнтованого на попит товару повинно відповідати оптимальній структурі його асортименту (глибина і ширина асортименту), бути підкріпленим торговою маркою чи знаком та використовувати інші маркетингові інструменти, що забезпечили б якомога триваліший позитивний етап життєвого циклу. Тобто оптимальна пропозиція повинна відповідати величині попиту на певний товар чи послугу.

Пропозиція товару, що користується попитом повинна орієнтуватись на необхідні матеріальні (формула 4.4) та інвестиційні (формула 4.5) ресурси. Оптимальність матеріальних ресурсів досягається за рахунок балансування значень їх норм витрат на виробництво та ціни закупівлі.

$$p = b_k \cdot h_k \cdot z_k \rightarrow opt, \quad (4.4)$$

b_k - запланований обсяг випуску продукції l-го виду; h_k - норма витрат матеріалів k-го типу для виробництва одиниці продукції l-го виду; z_k - ціна матеріалів k-го типу для виробництва одиниці продукції l-го виду.

Необхідною умовою підтримання пропозиції, що відповідає попиту є пошук шляхів модернізації виробництва, ініціювання створення нових товарів, введення в дію додаткових та нових виробничих потужностей, активізація інноваційно-інвестиційної діяльності. Показник необхідних інвестиційних ресурсів можна визначити за формулою:

$$i = n \cdot q \rightarrow opt, \quad (4.5)$$

n - питомі капітальні витрати на одиницю приросту продукції; q - величина необхідного додаткового введення в дію виробничої потужності.

⁴⁵¹ Окландер М.А. Промислова логістика: Навчальний посібник / Окландер М.А., Хромов О.П. - Київ: Центр навчальної літератури, 2004. - С. 193.

Оптимальність інвестиційного забезпечення досягається за рахунок обґрунтованої величини додаткових виробничих потужностей та питомих капітальних витрат на одиницю приросту продукції

Узагальнено, алгоритм формування концепції розвитку підприємства на основі сучасного ланцюга цінностей можна представити з допомогою рисунка 4.13. На кожному етапі сучасного ланцюга цінностей вибирається оптимальний варіант концепції розвитку підприємства. Якщо ж умова оптимальності не виконується, то алгоритм повертає відповідний етап до базової моделі бізнесу, яка орієнтується на визначених споживачів і має свій механізм отримання прибутку. Якщо ж на кожному етапі умова оптимальності виконується, то сформована концепція затверджується вищим керівництвом та реалізується, деталізуючись у планах, програмах, проектах.

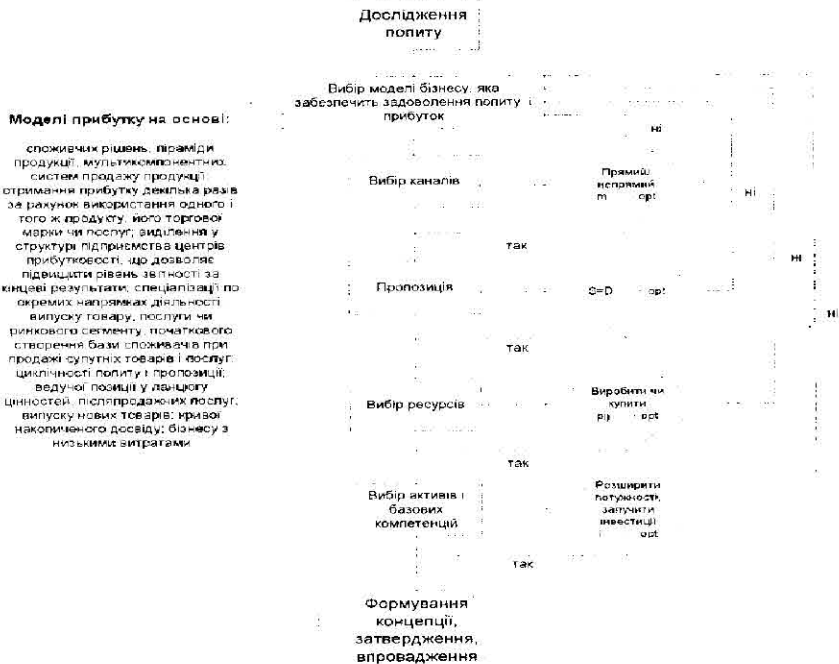


Рис. 4.13 Алгоритм формування концепції розвитку підприємства на основі сучасного ланцюга цінностей [Виконаний автором]

Вироблений практикою зарубіжний досвід моделювання ефективного бізнесу орієнтує виробника на оптимальне використання його потенціалу на основі врахування найменших побажань споживачів через дослідження попиту на продукцію чи послуги. Концепція розвитку суб'єктів господарювання систематизує даний підхід у послідовності сучасного ланцюга цінності. Розглянутий підхід до формування концепції розвитку підприємства скеровує його діяльність на використання маркетингових, тобто, орієнтованих на споживача інструментів ведення бізнесу та підпорядковує цьому механізм досягнення прибутку від господарської діяльності.

Глобалізація світового господарства зумовила нові детермінанти економічного розвитку, динамізацію конкурентного середовища, певне ускладнення соціально-культурного середовища, що, у свою чергу, сформувало нові світові пріоритети розвитку, орієнтовані на впровадження інновацій. Це вимагає вдосконалення економічних механізмів організації та регулювання діяльності суб'єктів господарювання з врахуванням вимог міжнародного ринку. Дію цих механізмів, у першу чергу, відчувають організації, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, зокрема такі її види як експорт, спільна діяльність, міжнародне кооперування. Інструментом, який визначає передумови успішної зовнішньоекономічної діяльності та формує потенціал її розвитку є маркетинг. У його арсеналі є широкий спектр засобів створення попиту на товари і послуги як на внутрішньому, так і міжнародному рівні. Разом з тим, зростання ролі маркетингу у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві обумовлене такими чинниками: необхідністю врахування не тільки соціально-економічних, психологічних, але і національно історичних особливостей попиту на закордонних ринках для вирішення проблем пристосування параметрів продукції до умов її споживання у тій чи іншій країні; підтриманням необхідного рівня інноваційного розвитку як окремих організацій, так і країни в цілому у зв'язку із тим, що діяльність організацій, задіяних у сфері зовнішньоекономічної діяльності здійснюється у глобальному масштабі і охоплює технологічні процеси на основі використання сучасних досягнень науки і техніки; загостренням конкурентних відносин, що вимагає постійного пошуку шляхів досягнення конкурентних переваг.

До основних завдань, які можна вирішувати з допомогою концепції маркетингу у сфері зовнішньоекономічної діяльності можна віднести: попереднє вивчення ринків країн, що можуть становити інтерес для підприємства; вибір найбільш сприятливого ринку та визначення стратегій позиціювання на ньому; вибір способу присутності підприємства на зарубіжному ринку: обґрунтування комерційної пропозиції в розрізі товарів, послуг і цін, пристосованих як до сприятливих, так і до несприятливих варіантів ринку; визначення політики збуту відповідно до міжнародних вимог; вибір комунікацій для просування на нових ринках та утримання позицій на існуючих; підбір торгового персоналу.

Складність вирішення зазначених питань у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності визначає актуальність дослідження маркетингових засад, під якими слід розуміти сукупність методів, прийомів і елементів маркетингової концепції, які використовуються у процесі планування і реалізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств.

На сьогодні питання маркетингу у сфері міжнародної діяльності широко висвітлюються у зарубіжній та вітчизняній літературі. Зокрема, Ф.Котлер визначає дві передумови, які "штовхають" організації займатись міжнародним маркетингом, а саме: послаблення маркетингових можливостей чи зміна кон'юнктури на внутрішньому ринку та залучення у зовнішньоторговельну діяльність через зростання можливостей, які відкриваються для товарів у зарубіжних країнах⁴⁵². Ж.Ж.Ламбен зазначає, що сучасне явище в маркетингу - інтернаціоналізація, виникає унаслідок взаємозалежності ринків як результат глобалізації і є наслідком того, що "ринки вже не сприймаються як окремі одиниці, але усе більш як єдиний ринок"⁴⁵³. А.А.Томпсон та А.Дж. Стрікленд виділяють такі основні причини, що спонукають компанії виходити на зарубіжні ринки, а отже,

⁴⁵² Ф.Котлер. *Основы маркетинга* / Ф.Котлер.; пер. с англ. - М. Бизнес-книга, "ИМА-Кросс Плюс", - 1995. - С.572.

⁴⁵³ Ламбен Ж.-Ж. *Стратегічний маркетинг: Європейська перспектива* / Ламбен Ж.-Ж., пер.с фр. - СПб: Наука, 1996. - С.48.

використовувати інструменти маркетингу: залучення нових клієнтів; зменшення витрат та підвищення конкурентоспроможності; переваги за рахунок ключових компетенцій; зменшення ризику за рахунок розширення ринку⁴⁵⁴.

У вітчизняній економічній літературі маркетингові засади здійснення зовнішньоекономічної діяльності розглядаються у контексті дослідження міжнародної конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Особливості національної економіки та її місця серед інших країн визначають пріоритети розвитку зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням перспектив майбутнього розвитку. Позиції, які займає Україна за конкуренто-спроможністю економіки серед інших країн є інформаційним джерелом про необхідність здійснення певних заходів щодо поліпшення внутрішнього становища країни у певних напрямках⁴⁵⁵. До пріоритетних напрямів розвитку економіки України відносять: на макrorівні - забезпечення сталого макроекономічного розвитку та технічного розвитку країни на основі стимулювання інноваційних процесів на рівні галузей і підприємств; на мікрорівні - активізація діяльності підприємств у технологічному розвитку виробництв на основі трансферу технологій та підвищення рівня функціонування і стратегії підприємств у розвитку конкурентоспроможності їх бізнесу.⁴⁵⁶ Роль маркетингу полягає у виборі таких інструментів, які б визначали, орієнтували та стимулювали основні напрями зовнішньо-економічної діяльності на шляху до досягнення зазначених завдань національного розвитку.

Таким чином, вивчення маркетингових аспектів управління зовнішньоекономічною діяльністю, особливо на рівні підприємства як основної і першочергової ланки зовнішньо-економічного комплексу країни, викликає сьогодні велику практичну цікавість. Виходячи із викладеного вище, на сьогодні є актуальним визначення місця маркетингу у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності

⁴⁵⁴ Томпсон А. Стратегічний менеджмент: концепції и ситуації для аналізу / Томпсон Артур А., А. Дж. Стрикленд III; 12-е изданиє; пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. – С.212.

⁴⁵⁵ Данилишин Б., Ваклич О. Україна в міжнародних рейтингах сталого розвитку // Економіка України. № 7, 2008. – С.19.

⁴⁵⁶ Світ. Європа. Україна: трансформація економіки та інтеграція / Ю.В. Гончаров, Ю.О. Петів, О.М.Сальник. – К.: Знання України. – 2007. – С. 126.

підприємства на основі розподілу ресурсів і зусиль для відтворення процесу виробництва і забезпечення його ефективності.

Розуміння вимог мінливого середовища стимулює розробку й активне використання нових концепцій, досконаліших методів і підходів на основі аналізу середовища, моніторингу інформаційних систем⁴⁹. Вибір окремої концепції розвитку підприємства формалізується у стратегії розвитку підприємства, яка базується на попередньому аналізі внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей, за певних ситуаційних умов. Безумовно, найбільший ефект підприємство досягатиме, коли використовуватиме не одну, а кілька концепцій розвитку, що забезпечить йому певний синергійний ефект.

Складові потенціалу організації			
Ресурсний потенціал	Інтелектуальний потенціал	Інноваційний потенціал	Фінансовий потенціал
природні і сировинні ресурси	знання	нові технології	внутрішні джерела фінансування
трудова ресурси	досвід	комплексне використання дефіцитної сировини	зовнішні інвестиції
техніко-технологічні ресурси	системне мислення	нові товари, товари-субститути	Платоспроможність
енергетичні ресурси	кваліфікація	маркетинг	фінансова стійкість
фінансово-інвестиційні ресурси	бажання вдосконаливатись	логістика	фінансова привабливість
інформаційні ресурси			

Рис. 1.2 Складові потенціалу організації

В таких умовах набуває вагомості інтеграційна концепція, що охоплює різні напрями і сфери діяльності підприємства, формування і реалізацію якої можна зобразити за допомогою рисунку 1.3.

⁴⁹ Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник / Василенко О.В., Шостка В.І., Клейменов О.М. – К: Центр навчальної літератури, 2005. – 372 с.

Саме на основі маркетингової діяльності проводиться більшість комерційних операцій на світовому ринку. Спеціальними дослідженнями встановлено, що більше 75 % комерційних невдач відбувається через помилки у маркетинговій діяльності.

Маркетингові засади здійснення зовнішньо-економічної діяльності ґрунтуються на принципах внутрішнього маркетингу. Разом з тим, міжнародний маркетинг має свої специфічні особливості. При виході на зовнішній ринок більш різноманітним і складним стає зовнішнє середовище, збільшується число факторів, що впливають на прийняття рішення. Основними маркетинговими інструментами при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності є: дослідження основних споживачів продукції підприємства; дотримання якісних показників продукції; інформаційне забезпечення експортної діяльності; використання елементів збутової логістики; цінова політика експортної групи товарів; контрактна політика підприємства; стимулювання збуту.

Для визначення пріоритетних маркетингових заходів у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності доцільно розглянути окремі маркетингові складові. Зокрема, інформаційне забезпечення даного напрямку діяльності в основному здійснюється за рахунок "кабінетних досліджень". Джерелами інформації виступають періодичні видання, мережа Інтернет, інформація міжнародних бірж, світові ціни на продукцію підприємства. Тут важлива роль відводиться консалтинговим структурам, які задіяні у сфері професійного проведення міжнародних маркетингових досліджень.

Важливе значення відіграє контрактна політика підприємства. Одним із функціональних завдань зовнішньоекономічної діяльності є укладання зовнішньоекономічних контрактів. Залежно від того, наскільки кваліфіковано буде складено контракт залежатиме надійність договірних зобов'язань сторін контракту і вигода виконання його умов.

Цінова політика є визначальним чинником зовнішньоекономічної діяльності, який, з одного боку, забезпечує конкурентні переваги, а з іншого - прибуток підприємства. Орієнтиром для визначення експортної ціни є базис світової ціни. Світові базисні ціни - це ціни важливих експортно-імпортних операцій в основних центрах

світової торгівлі з платежем у вільно конвертованій валюті. Базис ціни визначається в залежності від базових умов поставок. В ринковому господарстві, де гроші змінюють свою вартість щоденно, умови поставок відіграють важливу роль, оскільки від них залежить, на який строк термін продавець і покупець вилучає із свого обороту засоби, необхідні для забезпечення поставки товару від продавця до покупця. Базис ціни показує, чи входять витрати, пов'язані з доставкою товару від продавця до покупця в ціну товару. Іноді ці витрати складають 40-50 % загальної ціни товару³⁵⁸. Як мотивуючий фактор зростання попиту на товар цінова політика у сфері зовнішньоекономічної діяльності охоплює систему знижок, зокрема, такі її види: спеціальна, загальна, прогресивна, дилерська, "сконто", бонусна, сезонна скидки знижка

Слід відмітити, що процес продажу у сфері зовнішньоекономічної діяльності має дуже складний зміст і охоплює організацію каналів, по яких продукція постачатиметься споживачам, умови оплати за неї, врахування збутової логістики продажу продукції. Визначення каналів розподілу продукції підприємства вимагає попереднього дослідження ринків продажу продукції. Продаж продукції на експорт, в більшості випадків, здійснюється через посередників. Доцільність залучення посередників визначається наступними перевагами: збільшенням прибутку за рахунок підвищення оперативності збуту продукції і прискорення обороту капіталу; збільшенням прибутку за рахунок продажу товару в момент покращення кон'юнктури за більш високими цінами, так як посередники, знаходячись поряд з кінцевими споживачами, чутливо реагують на зміни попиту; збільшенням прибутку за рахунок зменшення термінів зберігання, що зменшує ризик втрати властивостей продукції. Незважаючи на те, що посередники підвищують ціну товару за рахунок своїх надбавок, вони дозволяють зменшити витрати на просування продукції завдяки зменшенню загальної кількості операцій, необхідних для того, щоб здійснити угоду між собою. Разом з тим, дуже часто іноземні споживачі не ризикують працювати із українськими виробниками по прямих каналах збуту, надаючи перевагу посередникам, з якими вже мали досвід роботи.

³⁵⁸ Внешнеторговые сделки / Составитель И.С.Грилько. – Сумы: Фирма "Реал", 1994. – С.77.

Вибір обґрунтованого переліку маркетингових інструментів для підприємств, які вирішили розширити свою діяльність і вийти за межі національного ринку узагальнюється у таких стратегіях розвитку⁴⁵⁹: створення виробничої бази в одній країні і експорт товарів за кордон як через власні канали продажу, так і через канали, контрольовані зарубіжними компаніями; видача ліцензій зарубіжним фірмам на використання технологій компанії чи на виробництво і розподіл її продукції; франчайзинг; мультинаціональна стратегія з застосуванням у окремих країнах специфічних стратегічних підходів, адаптованих до місцевих умов, смаків і переваг покупців; глобальна стратегія з використанням єдиної моделі конкуренції на ринках усіх країн, де діє компанія; стратегічні альянси чи спільні підприємства за участю зарубіжних компаній як перший крок на шляху до зарубіжних ринків.

Таким чином, маркетинг та його сучасні прояви у формі нетипових (ситуаційних) характеристик на сьогодні слід розглядати як дієвий інструмент реалізації вибраних підприємством моделей розвитку із врахуванням особливостей не тільки вітчизняного, але і зарубіжних ринків.

4.4.5 Логістичний менеджмент як необхідна умова зміцнення потенціалу підприємств

Розвиток підприємства залежить від рівня використання потенціалу, який формується на основі сукупності природних умов і ресурсів, можливостей, засобів та цінностей, а також здібностей (компетенцій) їх мобілізувати у процесі господарської діяльності. Сьогодні процес формування потенціалу підприємства орієнтується на забезпечення світових стандартів розвитку. Для того, щоб конкурувати на рівні підприємств розвинутих закордонних держав необхідно використовувати сучасні підходи до управління, скеровані на досягнення відповідного рівня якості продукції та рівня розвитку. Це вимагає вдосконалення сучасного потенціалу підприємств на основі більш повного використання наявних ресурсів та пошуку потенційних можливостей їх ефективного використання для забезпечення

⁴⁵⁹ Ланбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива / Ланбен Ж.-Ж.; пер. з фр. – Спб: Наука, 1996. – С. 217.

конкурентних переваг у ринковому середовищі⁴⁶⁰.

Підприємницька діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання організує бізнес, створює комерційні структури, займається їх початковим фінансуванням, завоюванням певної частки ринку. Однак, на відповідному етапі розвитку бізнес вимагає нових підходів до управління і стабілізації досягнутого рівня розвитку. Це можливо за умови застосування ефективного менеджменту, що забезпечується компетенціями - вмінням і знаннями, якими володіє організація, які дозволяють їй саморозвиватись, самостійно вишукувати сучасні управлінські підходи досягнення визначених цілей розвитку. Менеджмент як філософія ефективного поєднання основних складових потенціалу взаємопов'язує і координує його елементи для визначення довгострокових цілей діяльності та оперативних завдань їх досягнення. Хороший менеджмент розглядають як необхідну умову успішного розвитку вітчизняних підприємств⁴⁶¹.

Враховуючи, що основними позиціями досягнення конкурентних переваг є відповідна якість, належна і швидка доставка, надійні товари, висока ефективність, можна стверджувати, що важливим для вітчизняних підприємств на сучасному етапі розвитку є використання логістичного менеджменту, тобто менеджменту, що функціонує на засадах теорії логістики. Логістичний менеджмент представляє собою синергію основних управлінських функцій з елементами логістичної активності: закупівлі, виробництво, збут⁴⁶². Логістика як відокремлена і всеосяжна теорія підприємницької діяльності сьогодні реалізується через механізм досягнення компромісу між виконанням завдання на основі пропозиції відповідного товару, відповідної кількості, у відповідному місці у відповідний час та необхідними для цього мінімальними витратами.

Розглядаючи потенціал як можливість підприємства ефективно використовувати свої ресурси для досягнення цілей розвитку, а логістику як ефективну сучасну концепцію організаційної діяльності можна узагальнити, що логістика є складовою потенціалу і забезпечує

⁴⁶⁰ Поляська А.С. Логістичний менеджмент як необхідна умова поліпшення потенціалу розвитку організації // Вісник національного університету „Львівська політехніка” «Логістика», № 580. - Львів, 2007. - С. 115-120.

⁴⁶¹ Уотерс Д. Логістика. Управління цілью поставок / Уотерс Д.; пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - С.17.

⁴⁶² Сергеев В.И. Менеджмент в бизнес-логистике / Сергеев В.И. - М.: Финан, 1997.С. -97.

його додатковими результатами, які відображаються у формі логістичної синергії⁴⁶³:

$$EP_n = \sum EP_i + EP_c \quad (4.6)$$

де EP_i - і-та складова потенціалу логістичної підсистеми організації (постачання, виробництво, запаси, транспортування, розподіл); EP_c - синергійний потенціал у формі логістичної синергії, що визначається за мультиплікативною моделлю.

Місце логістики у структурі потенціалу підприємства можна зобразити за допомогою рисунка 4.14.



Рис. 4.14 Місце логістики у структурі потенціалу підприємства [Виконано автором]

На сьогодні важливим є узагальнення існуючих підходів до формування логістичних цілей розвитку підприємства у різних горизонтах часу для оцінки та поліпшення потенціалу її функціонування як логістичної системи з виділенням основних рішень, що приймаються у логістичному менеджменті.

⁴⁶³ Крикавський С.В. Логістика: Навчальний посібник / Крикавський С.В. - Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 1999. – С.186.

Використовуючи інтегрований підхід до логістики і менеджменту можна узагальнити, що управління діяльністю підприємств на засадах теорії логістики передбачає прийняття рішень щодо розвитку підприємств як логістичної системи з врахуванням трьох аспектів:

- стратегічні рішення, які формують логістичну місію, задають загальний напрям розвитку організації на засадах логістики, є довгостроковими, вимагають значних ресурсів і вважаються найбільш ризиковими;

- тактичні рішення, які пов'язані з реалізацією логістичної стратегії у середньостроковому періоді, проробляються на більш детальному рівні та охоплюють більш детальні завдання розвитку у логістичних підсистемах організації;

- операційні рішення, які найбільш пропрацьовані і передбачають поточні завдання різних видів діяльності на рівні логістичних операцій на найближчий час.

Будь-яке підприємство формує стратегічні завдання, які задають цілі розвитку і контекст, з врахуванням якого приймаються всі логістичні рішення. Логістична стратегія працює на підтримку стратегії більш високого рівня. Місія визначає загальні цілі, а корпоративна та бізнес-стратегії показують, як планувати їх досягнення. Логістичну місію розглядають як вклад у досягнення корпоративних цілей на основі доставки матеріалів, необхідних для виробництва, переміщення незавершеного виробництва у межах організації і доставки готової продукції замовникам⁴⁶⁴. Логістична стратегія вносить свою частку у забезпечення виконання визначених пріоритетів розвитку. Даний зв'язок представлено на рисунку 4.15.

⁴⁶⁴ Уотерс Д. Логістика. Управління цепью поставок / Уотерс Д.; перс. Сантл. - М.: ЮНИТ-ДАНА, 2003. - С. 113.



Рис. 4.15 Рівні рішень у логістиці

Для прикладу, якщо бізнес-стратегія підприємства передбачає високий рівень логістичного обслуговування, логістична стратегія повинна показати, як логістика це буде виконувати.

Вибір логістичних стратегій здійснюється на основі врахування факторів, що впливають на розвиток підприємства і забезпечують їй певні конкурентні переваги та є предметом досліджень у логістиці, а саме: затрати та рух матеріальних і інформаційних ресурсів; рівень обслуговування споживачів; урахування часових параметрів виконання комерційних угод; рівень якості пропонованих товарів і послуг; гнучкість асортименту пропонованої продукції; гнучкість обсягу пропонованої продукції; сучасний рівень технології, що підвищують ефективність логістичного управління; вибір економічно вигідного місця розташування структурних одиниць бізнесу, що задіяні у логістичному ланцюгу.

На основі врахування перелічених факторів кожне підприємство розробляє свою власну логістичну стратегію. Виділяють декілька підходів до стратегічного вибору логістичних рішень.

1. "Худі" стратегії. У літературі зустрічаються дані про те, що біля 50 відсотків ресурсів організації не реалізуються⁴⁶⁵. Намагаючись подолати невідповідність між існуючим потенціалом та його

⁴⁶⁵ Уотерс Д. Логістика. Управління цепью поставок, див. зазнач. працю. - С.102.

незадовільним рівнем використання дана стратегія намагається вишукати способи усунення невиробничих витрат ресурсів шляхом ефективного організування потоку ресурсів, щоб виключити відходи і втрати, забезпечити мінімальний час виконання замовлень, мінімальний обсяг запасів і загальних затрат.

2. Динамічні стратегії, які мають метою забезпечити високу якість обслуговування споживачів, оперативно реагуючи на появу нових чи зміну попередніх умов.

3. Стратегії інтеграції, що передбачають створення стратегічних союзів, завдяки яким можливе збільшення ефективності ланцюга поставок за умови, що всі члени союзу працюють узгоджено і отримують вигоди від довгострокової кооперації.

4. Інші логістичні стратегії, на які може орієнтуватись підприємство враховуючи інші аспекти своєї діяльності, а саме: стратегії на основі часових параметрів; стратегії на основі захисту навколишнього середовища; стратегії зростання; стратегії диверсифікації чи спеціалізації; стратегії підвищеної продуктивності.

Таким чином, стратегічна орієнтація логістичного менеджменту на підприємстві закладає можливості розвитку потенціалу підприємства і намагається вишукувати засоби для їх практичної реалізації.

Реалізація логістичної стратегії пов'язана із детальними тактичними і оперативними рішеннями, тобто рішеннями більш низького рівня. "Стратегії тільки тоді стають ефективними, коли вони реалізовані. Це означає, що довгострокові цілі перетворюються у рішення більш низьких рівнів і виконуються дії, скеровані на їх досягнення"⁴⁶⁶. Таким чином, щоб уникнути труднощів із реалізацією логістичної стратегії необхідно враховувати практичні аспекти її реалізації безпосередньо під час її розроблення.

Досягнення виконання стратегічних рішень на тактичному рівні передбачає прийняття рішень у наступних сферах: визначення структури ланцюга поставок; розміщення елементів інфраструктури; прийняття рішення "купити чи зробити самому"; рівень використання потужностей ланцюга

⁴⁶⁶ Сергеев В.И. Менеджмент в бизнес-логистике / Сергеев В.И. – М.: Финан, 1997. - С.128.

поставок. Різні стратегії передбачають різні типи та структуру ланцюга постачань на підприємстві (довжина та ширина ланцюга поставок, вибір певного типу посередника, тобто числа учасників ланцюга поставок), вибір яких визначають наступні фактори: низькі затрати, швидка доставка, типи споживчого попиту, економічна ситуація в країні, можливість отримання логістичних послуг, культура, темпи інновацій, рівень конкуренції, ринкові та фінансові особливості. Визначення структури ланцюга поставок супроводжується вибором найкращого розміщення кожного із ланцюга поставок: місце розташування виробника, споживача, складу, посередника, що має вагомий вплив на показники логістики.

Враховуючи те, що для досягнення стратегічних логістичних завдань організація не завжди володіє достатнім потенціалом для їх реалізації, особливого значення набуває тип рішення "виробити чи купити", що передбачає залучення третьої сторони або застосування контрактної логістики, що дозволяє підприємству зосередитись на виконанні основних операцій, самостійно виконувати логістичні функції.

Ефективне використання ресурсів організації вимагає досягнення рівномірного матеріального потоку через ланцюг постачань, тобто потребує визначення, чи кожен елемент ланцюга розвиває необхідну потужність. Потужність ланцюга поставок - це максимальна кількість сировини, матеріалів, товарів, яка може пройти через ланцюг за визначений проміжок часу. Загальна потужність визначається найнижчою потужністю або "вузьким місцем" елементів ланцюга.

Оперативні рішення у логістичному менеджменті забезпечують щоденне виконання стратегічних логістичних завдань і базуються на ефективній організації логістичних операцій - виду діяльності підприємства, що приймає участь у переміщенні матеріальних та інформаційних потоків. Тактичне виконання стратегічних логістичних цілей здійснюється на основі таких логістичних операцій: постачання і закупки; вхідні транспортні потоки та вантажні перевезення; приймання; складування; контроль запасів; комплектація замовлень; вантажопереробка матеріалів; внутрішні перевезення; управління фізичним розподілом; переробка, повернення і утилізація відходів; вибір місця розташування; комунікації тощо.

Отже, тактичне і оперативне логістичне управління дозволяє зорієнтуватись на можливостях максимального використання потенціалу підприємства для досягнення його стратегічних цілей.

Таким чином, значення логістичного менеджменту для поліпшення потенціалу підприємства полягає у виявленні та використанні основних напрямів впливу на ефективне функціонування ланцюга поставок на основі вироблення тактичних та оперативних заходів. Даний процес є діючим механізмом, який постійно вдосконалюється відповідно до вимог зовнішнього середовища. Тому необхідно визначити певний спосіб, який дозволяє оцінити наскільки ефективно реалізується логістична стратегія і як це впливає на поліпшення потенціалу підприємства. На рисунку 4.16 схематично зображено механізм постійного вдосконалення потенціалу підприємства на основі логістичного менеджменту, що спирається на постійний контроль за результатами логістичної діяльності.

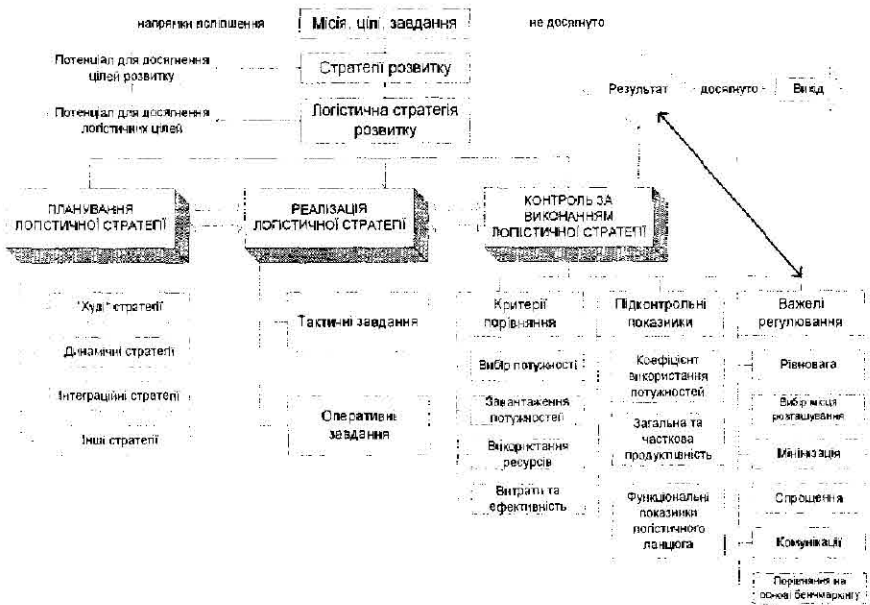


Рис. 4.16. Схема поліпшення потенціалу організації на основі логістичного менеджменту [Виконано автором]

Найбільш вагомими критеріями, що контролюють використання потенціалу підприємства з позицій логістичного управління є: проектування потужності ланцюга поставок на основі вибору трьох типів потужності: проектної, фактичної і ефективної; рівень використання потужності ланцюга; рівень використання ресурсів ланцюга поставок з врахуванням його пропускної здатності; рівень витрат на переміщення ресурсів у ланцюгу поставок; ефективність функціонування ланцюга поставок.

Рівень використання потужності логістичного ланцюга характеризується системою наступних показників:

- коефіцієнта використання потужності ланцюга, що визначається за формулою:

$$KB\Pi_{\lambda} = \frac{\Pi_{\phi}}{\Pi_{n}} \quad (4.7)$$

де Π_{ϕ} - потужність фактична; Π_{n} - потужність проектна.

- загальної продуктивності ланцюга:

$$З\Pi_{\lambda} = \frac{\Pi p_{\lambda}}{ЗK_{p}} \quad (4.8)$$

де $З\Pi_{\lambda}$ - загальна продуктивність ланцюга; Πp_{λ} - загальна пропускна здатність ланцюга; $ЗK_{p}$ - загальна кількість використовуваних ресурсів.

- часткової продуктивність ланцюга:

$$З\Pi_{\lambda} = \frac{\Pi p_{\lambda}}{K_{op}} \quad (4.9)$$

де K_{op} - кількість окремого використовуваного ресурсу.

- функціональних показників ланцюга поставок, які характеризують ефективність логістичних рішень у різних сферах застосування логістичних операцій, а саме: надійність поставки, оборотність запасів, ступінь задоволення замовників, частота обслуговування, час виконання замовлення, середній обсяг запасів, число оброблених замовлень та інші.

Поліпшення використання потенціалу підприємства на основі логістичного управління можливе за рахунок врахування наступних підходів:

- забезпечення рівноваги, яка дозволяє рівномірно розподілити матеріальний потік у ланцюгу;
- вибору місця розташування, найкращого для усіх операцій;
- мінімізації відстаней і загальних затрат;
- спрощення всього, що можливо зробити максимально простим;
- удосконалення комунікацій, оскільки якісна інформація забезпечує якісний потік матеріальних ресурсів;
- порівняння показників функціонування ланцюгів поставок на основі бенчмаркінгу, тобто у порівнянні з результатами конкурентів.

Отже, розглянута на рисунку 4.16 схема поліпшення потенціалу підприємства на основі логістичного менеджменту дозволить постійно його удосконалювати у контексті зростання значення логістики у діяльності вітчизняних підприємств.

Таким чином, логістичний менеджмент як інтегрований підхід до управління на засадах логістики дозволяє підприємству керувати її матеріальними потоками не ізольовано від інших структур бізнесу, а у ланцюгу поставок, завданням якого є задоволення потреб споживачів. Використовуючи функції логістичного менеджменту підприємство може зайняти певне місце у структурі ланцюга поставок, тим самим забезпечивши свій бізнес конкурентними перевагами, які можна отримати на основі вдало розробленої логістичної стратегії та обґрунтованих тактичних та операційних завдань розвитку. У цілому логістичний менеджмент дозволяє не тільки структурувати завдання, які стоять перед підприємством відповідно до основних функціональних сфер діяльності, але і забезпечити належний рівень використання потенціалу підприємства, особливо що стосується управління ланцюгом постачань.

4.4.6 Інформаційне забезпечення розвитку підприємств

Перехід до ринкових відносин в економіці, науково-технічний прогрес, міжнародні інтеграційні процеси надзвичайно прискорили темпи впровадження останніх досягнень в області інформатизації в усі сфери соціально-економічного життя українського суспільства. Інформатизація як цілеспрямований, організований процес збирання,

обробки, систематизації, нагромадження, зберігання, пошуку та надання інформації економічним суб'єктам з метою задоволення їх інформаційних потреб⁴⁶⁷ в управлінні економічними процесами пов'язана із підвищенням продуктивності праці працівників за рахунок зниження співвідношення вартість/виробництво, а також підвищенням кваліфікації й професійної грамотності зайнятих управлінською діяльністю фахівців. У розвинених країнах розвиток інформатизації супроводжується революційними змінами у двох напрямках: в інформаційних технологіях й у бізнесі, що взаємодоповнюють та розвивають один одного.

Основою інформатизації є інформаційні технології, що є найпотужнішим інструментом розвитку всіх країн в умовах постіндустріального розвитку. Розвиток інформаційної сфери в умовах глобалізації, з одного боку, створює передумови для розширення інформаційного обміну та розвитку міжнародного співробітництва, взаємодопомоги у розвитку бізнесу, усуненні часових і просторових бар'єрів, розв'язання проблем побудови розвинутого інформаційного суспільства⁴⁶⁸, а з іншого боку - загострює проблему "цифрового розриву" між різними країнами. Об'єктивну тенденцію глобалізації інформаційної сфери, посилення взаємозв'язку й взаємозалежності окремих націй, народів і країн, домінування світових лідерів супроводжує порушення балансу інформаційного обміну. Вивільнений розвитком техносфери потенціал глобалізації проявляється в економічній, політичній і культурній уніфікації, яка стає невід'ємною складовою глобальної експансії країн третьої цивілізаційної хвилі. Наразі формується нова глобальна ієрархія з постіндустріальним центром та периферією, розрив між якими дедалі збільшується й залежить від ступеня опанування надбань постіндустріальної економіки. Просторове, тобто екстенсивне, поширення інформаційно-комунікаційного сектора породжує штучне прищеплення надбань постіндустріального суспільства країнам, що перебувають як на стадії індустріального, так і аграрного розвитку. Відбувається глобальне нашарування окремих ознак інформаційного суспільства. Це явище має, скоріше, кількісний (поширення технологій), ніж якісний (соціальна та економічна трансформація) характер.

⁴⁶⁷ Економічна енциклопедія: У трьох томах Т1/Редкол...С.В.Мочерний (вип.ред.) та ін. – Київ, Видавничий центр "Академія", 2000. – С. 694.

⁴⁶⁸ Чухно А.А. Актуальні проблеми розвитку економічної теорії на сучасному етапі // Економіка України, № 5 (570), 2009. – С.17.

Рівень трансформаційного впливу світової інформаційної структури на окремі країни й регіони визначає ступінь її включення в глобальну систему суспільних відносин. Вхідження України в глобальний інформаційний простір відбувається досить пасивно - як реакція на історичний виклик країнам третьої цивілізаційної хвилі. Цей процес супроводжується використанням лише окремих компонентів та технологічних рішень з арсеналу засобів інформаційного суспільства⁴⁶⁹. Разом з тим, необхідно враховувати, що "сама природа інформатизації економіки та суспільства відзначається інтернаціональним характером, тому, що самостійне розв'язання проблем неодмінно має спиратись на світовий досвід і враховувати його"⁴⁷⁰.

Прогресивні зміни у галузі нових інформаційних технологій відкривають величезні можливості для вирішення найрізноманітніших економічних, соціальних проблем, "однак далеко не все людство сьогодні може ними скористатися: 4,8 млрд. людей з 6 млрд. живуть у злиднях, і ще 2 млрд. до них приєднається впродовж наступних 50 років... Понад те, безпрецедентне пришвидшення інформаційно-технологічних процесів не лише посилює існуючий розрив між країнами так званого "золотого мільярда" та іншим світом, а й щодень його збільшує"⁴⁷¹.

В таких умовах, щоб подолати припущені дисбаланси та наздогнати світові інформаційні тенденції, сьогодні необхідно: стимулювати приватні інвестиції та інновації в інформаційній сфері; забезпечити універсальний інтерактивний доступ до мережевих ресурсів; захистити права інтелектуальної власності та права учасників інформаційного ринку; вести ефективний моніторинг інформаційних процесів та законодавчо сприяти конкурентному розвитку національного інформаційного простору; скоординувати державні

⁴⁶⁹ Добровольська А. Глобалізація інформаційного простору: адаптація України до загальносвітових тенденцій. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://soskin.info/ea/2005/9-10/20050918.htm>

⁴⁷⁰ Чухно А.А. Актуальні проблеми розвитку економічної теорії на сучасному етапі // Економіка України, № 5 (570), 2009. - С.15.

⁴⁷¹ Бондар Ю. Поле битви — інформаційний простір // Персонал, № 12/2005. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.personal.in.ua/article.php?id=196>

зусилля на досягненні результатів по вказаних напрямках⁴⁷².

Визначальний вплив інформаційних технологій відчувають суб'єкти господарювання, оскільки сьогодні неможливо вирішувати господарські питання без їх участі: від використання персональних комп'ютерів і Інтернету до формування інформаційних систем керування господарськими процесами та впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій обміну у міжнародному співробітництві. В сучасних умовах керівник приймає рішення в умовах значної невизначеності таких інформаційних факторів як інфляція, зміна валютного курсу, зміна податкових і правових умов роботи, конкуренції. У таких умовах інформаційні системи можуть виконувати ролі консультантів, набуваючи статусу систем підтримки прийняття рішень. Таким чином, на сьогодні особливого значення набуває інформація, комунікації, характеристики і особливості сучасних інформаційних систем і інформаційні технології.

Практичну значимість інформаційних систем можна пов'язати із сукупністю інформації, апаратно-програмних і технологічних засобів, засобів телекомунікації, баз і банків даних, методів процедур обробки даних, персоналу управління, які реалізують функції збирання, передавання, обробки і накопичування інформації для підготовки і прийняття ефективних управлінських рішень. Управління пов'язане з обміном інформацією між компонентами системи, а також системи з навколишнім середовищем. У процесі управління одержують відомості про стан системи у кожен момент часу, про досягнення (або не досягненні) заданої мети для того, щоб впливати на систему й забезпечити виконання управлінських рішень. У такий спосіб будь-якій системі управління економічним об'єктом відповідає своя інформаційна система, яка складається із сукупності внутрішніх і зовнішніх потоків прямого і зворотного інформаційного зв'язку, методів, засобів, фахівців, що беруть участь у процесі обробки інформації й виробленні управлінських рішень.

⁴⁷² Семіноженко В. "Інформаційна хвиля" суспільного розвитку: глобальні виклики і національні перспективи. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.semynozhenko.net/documents/14/>

У сучасних умовах успіх підприємства залежить від вміння своєчасно і професійно протистояти змінам, що виникають як наслідок постійної зміни середовища, в якому вони функціонують. Відібрана та опрацьована інформація виступає індикатором змін та вказує на необхідність визначених дій, що попереджають, дозволяють уникати чи зменшують негативні наслідки зовнішніх впливів. Поряд з іншими ресурсами - матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційний ресурс є об'єктивним явищем економічної дійсності. Економічне значення інформації полягає у спроможності виступати як економічний ресурс, як необхідна умова і елемент, фактор економічної дійсності, безпосередньо включений у реальний процес створення конкурентоспроможних товарів і послуг, що визначає їх успіх⁴⁷³. Таким чином, інформація перетворюється на важливий чинник розвитку, що дозволяє вирішувати поточні завдання та забезпечує конкурентні переваги і довгостроковий розвиток підприємства за допомогою цілеспрямованого, організованого процесу збирання, обробки, систематизації, нагромадження, зберігання, пошуку та надання (продажу) інформації економічним суб'єктам з метою задоволення їх інформаційних потреб.

На сьогодні виникає необхідність не тільки в усвідомленні стратегічної важливості інформації у процесі діяльності організації, але і у пошуку концептуальних підходів щодо її включення у функціонально забезпечуючу підсистему розвитку організації. Однією із таких підсистем є концепція ресурсно-орієнтованого підходу до розвитку організації, згідно якої розробка стратегії розвитку організації базується на виділенні внутрішніх ресурсів і можливостей у такій послідовності: визначення ресурсів організації, з'ясування її можливостей, визначення потенціалу розвитку та вибір стратегії, що дозволяє ефективно використовувати можливості і ресурси для успішної діяльності⁴⁷⁴. У даній системі інформація, з одного боку, виступає елементом ресурсів, що створює додаткову вартість продукції чи послуг підприємства, а з іншого боку - дозволяє визначити можливості, які є у організації щодо перспектив майбутнього розвитку на основі отримання даних внутрішнього і зовнішнього середовища її функціонування.

⁴⁷³ Устенко А.О. Економіко-організаційні проблеми інформатизації управління: Монографія / Устенко А.О. - Тернопіль, Економічна думка, 2002. - С.21.

⁴⁷⁴ Н.-Г.Ольве, Ж.Рой, М.Веттер. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г.Ольве, Ж.Рой, М.Веттер, пер. с англ. - М.: Издат. дом "Вильямс", 2004. - С.67.

Цілі, які ставить перед собою підприємство визначає інформаційні потреби, які обумовлюють вибір джерела отримання інформації та засобів її опрацювання. Для цього створюються сучасні інформаційні системи, основою яких є розвиток принципово нових засобів зберігання, обробки, перетворення, передавання та оновлення інформації. Створення таких систем та мереж на різних рівнях потребує величезних інвестиційних ресурсів, розробки та реалізації відповідних інвестиційних проєктів, організації та функціонування ринку інформаційних продуктів і послуг, відповідної інфраструктури. Основними елементами, необхідними для формування інформаційних систем на підприємстві є: засоби обчислювальної техніки і техніки зв'язку (інформаційні технології, до складу яких входять мікро- та персональні комп'ютери, комп'ютерні системи, мережі передавання інформаційних продуктів - локальні, регіональні, державні, міждержавні та глобальні); інформаційні технології (засоби телекомунікацій - мережі обміну даних, електронна пошта та ін.; комп'ютерні програми, електронні бібліотеки та ін.), а також інформаційна культура суспільства (окремих людей, підприємств, організацій, установ тощо), тобто комплекс знань і навичок користування різними джерелами інформації, у тому числі Інтернетом.

Таким чином, інформаційні потреби визначають інформаційне забезпечення, що тісно пов'язано із формуванням інформаційних систем з використанням таких складових як: власне інформація, як сукупність інформаційних потоків, що проходять між зовнішнім і внутрішнім середовищем організації; технічних засобів, як знаряддя збору, обробки та зберігання інформації; людей, як носіїв, споживачів та поширювачів інформації. Без належної уваги до кожного із вказаних чинників неможливий процес ефективного інформаційного забезпечення діяльності організації в сучасних умовах, особливо якщо мова йде про необхідність досягнення якісно нових параметрів її діяльності.

У контексті інформаційного забезпечення розвитку вітчизняних підприємств в сучасних умовах необхідно звернути увагу на сучасні концепції інформаційного забезпечення як системи ідей, підходів, принципів, що визначають призначення інформації, її зміст, характеристики і властивості. На сьогодні все більшого значення набуває інформаційна концепція контролінгу, яка включає

інформаційну підсистему керування видами діяльності, що базується на інформації про витрати, зовнішній фінансовій звітності та оцінці операційної діяльності й результативності стратегії⁴⁷⁵. Дана концепція дозволяє отримувати релевантну інформацію, необхідну для прийняття оптимальних управлінських рішень. В умовах конкурентної боротьби особлива роль відводиться бенчмаркінгу як концепції інформаційного забезпечення порівняння товарів, виробничих процесів, методів, форм, систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій⁴⁷⁶. Бенчмаркінг дозволяє зібрати інформацію про найкращі зрізці та після їх порівняння з досліджуваними аналогами визначити конкурентні переваги. Заслужує уваги концепція стратегічних карт, основною ідеєю якої є отримання інформації по базових напрямках діяльності, що дозволяють досягнути стратегічних цілей на основі визначення стратегічних показників і стратегічних орієнтирів в діяльності організації⁴⁷⁷.

Ефективність застосування вказаних концепцій інформаційного забезпечення організації залежить від якісної і кількісної оцінки інформаційних потоків, що вимірюється визначеною системою показників. Кількісну оцінку інформаційного забезпечення можна здійснити на основі визначення показника обсягу інформації, яка опрацьовується та її частки у загальному обсязі інформації, що надходить в організацію; показника швидкості обробки інформації; показника доступу до внутрішніх і зовнішніх джерел інформації тощо. Якісні критерії оцінки інформаційного забезпечення організації формуються на основі таких вимог як своєчасність, достовірність, корисність, повнота, зрозумілість, надійність, об'єктивність,

⁴⁷⁵ Яковлев Ю.П. Контролинг на базе информационных технологий / Яковлев Ю.П. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - С.7.

⁴⁷⁶ Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / Шершньова З.Є.; 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2004. - С.671.

⁴⁷⁷ Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Каплан Р., Нортон Д. - М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2008. - 320 с.

доцільність, порівнюваність, регулярність поступлення⁴⁷⁸.

Таким чином, на сьогодні інформація є важливим ресурсом та можливістю будь-якої організації щодо визначення пріоритетних напрямів діяльності та вибору шляхів та резервів їх успішної реалізації.

Якість керування може визначатися набором певних параметрів інформаційної системи для прийняття управлінських рішень. Ефект від використання окремих параметрів можна розділити на обчислюваний і необчислюваний. Якщо при оцінці доцільності впровадження інформаційної системи керування спиратися тільки на аналіз прибутку на інвестований в автоматизацію капітал, то можливе спотворення чи втрата усього сенсу удосконалювання управлінських процесів. Більш цінними та корисними можуть виступати такі якісні параметри, як підвищення якості обслуговування замовників, зростання конкурентоспроможності, швидкість прийняття рішень, безпомилковість рішень, які важко оцінити у грошовому вимірі. Економічний ефект діяльності підприємства у результаті комплексної автоматизації системи керування може виявлятися різним чином, зокрема за параметрами, що розглядаються у таблиці 4.10.

Процес формування інформаційних систем керування для забезпечення прийняття оптимальних управлінських рішень повинен відповідати критерію зниження вартості інформації на підприємстві. Як зазначає М. Кассон, “немає потреби збирати додаткову інформацію, коли її зібрано достатньо, щоб можна було ухвалити рішення”⁴⁷⁹. У такому випадку оптимізацію процесу інформаційного забезпечення управлінської діяльності доцільно здійснювати із урахуванням таких положень: збір, насамперед, інформації стосовно найбільш непостійного аспекту середовища; перехід до інших аспектів для зменшення непостійності; досягнення точки, де подальші дослідження більше не гарантуватимуться.

⁴⁷⁸ Петренко С.Н. Контроллинг: Учебное пособие / Петренко С.Н. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2004. – С. 100.

⁴⁷⁹ Кассон, Марк. Інформація та організація. Новий погляд на теорію фірми / Марк Кассон, пер. з англ. Ігоря Ободовського. – К.: Вид. дім “Києво-Могилянська академія”, 2008. – С. 43.

Параметри якості керування та фактори, що визначають сукупний ефект від автоматизації системи керування підприємством

Параметри якості керування	Фактори, що визначають сукупний ефект від автоматизації системи керування підприємством
<ul style="list-style-type: none"> - середній час вироблення рішення (швидкість реакції); - частота помилкових рішень (ймовірність прийняття неправильного рішення); - середні витрати на вироблення рішення; - збиток від необґрунтованих рішень за певний період; - швидкість виявлення помилок у прийнятих рішеннях. 	<ul style="list-style-type: none"> - якісне поліпшення процесів підготовки і прийняття рішень; - зменшення трудомісткості процесів обробки і використання даних; - економія умовно-постійних витрат унаслідок можливого скорочення адміністративно-управлінського персоналу, необхідного для забезпечення процесу керування компанією; - переорієнтація персоналу, вивільненого від рутинних завдань обробки даних, на більш інтелектуальні види діяльності; - стандартизація бізнес-процесів у всіх підрозділах компанії; - оптимізація виробничої програми компанії; - скорочення термінів обертання оборотних коштів; - встановлення оптимального рівня запасів матеріальних ресурсів і обсягів незавершеного виробництва; - зменшення залежності від конкретних фізичних осіб, що є „власниками” інформації чи технологій обробки даних; - одержання автоматизованої підтримки для заходів щодо оптимізації оподаткування компанії; - використання непомітних (прихованих) для виконавців технологій контролю виконуваної ними роботи, що не потребує надання довідок і звітів до встановленої дати.

Таким чином, управління розвитком підприємств базується на інформаційному аспекті потенціалу підприємства, однак сам процес збору інформації вимагає врахування конкретної ситуації. Як зазначає М.Кассон, не варто займатись збором певного набору інформації заздалегідь, а потрібно дотримуватись певного порядку процедури збору, що містить правило, яке визначає, чи потрібно зупиняти пошук інформації на кожному окремому етапі. "Інформація стосовно певних аспектів ситуації, швидше за все, може призвести до прийняття рішення раніше, ніж на для інших аспектів ситуації. Першочергово необхідно дослідити потенційно вирішальний аспект ситуації. У разі

якщо інформація виявляється такою, як очікувалось, тоді процес прийняття рішення може бути призупинено перш, ніж буде зібрано всю можливу інформацію⁴⁸⁰.

Інформація - основа життєдіяльності організації. Будь-яка організація не існує сама по собі, її функціонування забезпечується визначеною кількістю складних взаємозв'язків - комунікацій. Комунікації - це стратегічний напрям у діяльності підприємств, завдяки якому воно досягає своїх цілей і збільшує власну вартість. Інколи вони достатньо конкретні і зрозумілі, однак дуже часто вони нематеріальні, віртуальні. Нематеріальним еквівалентом підтримання цих зв'язків є інформація. На думку фахівців, інформація - достатньо конвертована одиниця і важко підрахувати кількість зв'язків і взаємозалежностей, що народжується від кожної одиниці інформаційного обміну⁴⁸¹.

Система управлінської інформації на підприємстві поєднує дані, що використовуються у процесі управління і знаходяться на вході, у процесі обробки, на виході і є засобом взаємозв'язку та обміну інформацією для адаптації організацій до зовнішнього середовища. Відповідно до сучасних підходів в управлінській діяльності тип системи управлінської інформації відповідає організаційній побудові та зв'язкам із зовнішнім середовищем. Ситуаційний підхід на сьогодні розглядають як превентивний тип управління⁴⁸², спрямований на передбачення ситуацій, що виникають у результаті зв'язку із зовнішнім середовищем, і базується на інформаційних системах, які дозволяють розпізнавати навіть слабкі сигнали із зовнішнього середовища і пропонувати ефективні альтернативні варіанти адаптації.

Комунікаційна рухливість забезпечує можливість адаптації до зовнішніх чинників, що впливають на систему життєзабезпечення підприємства. Це надзвичайно важливий показник життєздатності, відповідно до якого відносини усередині організації і її зовнішні зв'язки повинні бути чітко

⁴⁸⁰ Кассон, Марк. Інформація та організація. Новий погляд на теорію фірми, *див. зазнач. працю* - С.43.

⁴⁸¹ Ханов, Г.Г. Управління корпоративними комунікаціями, *теорія и практика*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.e-culture.ru/go/372>

⁴⁸² Устенко А.О. Економіко-організаційні проблеми інформатизації управління: Монографія / Устенко А.О. – Тернопіль, Економічна думка, 2002. – С.85

екоординованими й систематизованими. Налагоджена система внутрішніх і зовнішніх комунікацій дозволяє підтримувати організацію у гармонії з навколишнім світом, робить її керованою і конкурентоспроможною. Рівень розвитку організації вимірюється, насамперед, розвиненістю і якістю інформаційних зв'язків, інформаційною активністю. Зовнішні комунікації допомагають інформувати споживачів, посередників, ділову громадськість про соціальні й маркетингові програми. Внутрішні комунікації допомагають поширювати інформацію про стратегічні завдання, програми й проекти серед співробітників, від яких залежить втілення стратегії підприємства. На сьогодні все більше компаній в Україні розробляють довгострокові комунікаційні стратегії (табл.4.11), що пов'язано, головним чином, із дією таких чинників як систематизація великого бізнесу; поступовий відхід власників від оперативного управління; легалізація підприємництва; збільшення в українському бізнесі ролі інвестиційної привабливості.⁴⁸³

Таблиця 4.11

Характеристика комунікаційних стратегій підприємства

Інформаційна стратегія	Моделювання подій	Результат
«Відмовування»	Ігнорування інформаційних кампаній з боку конкуруючих структур	Вихід з інформаційного поля дозволяє конкурентам установити повний контроль над ЗМІ й інформаційним простором
Реактивна політика	Реагування тільки на інформаційні випадки конкурентів без ретельно продуманої й спланованої стратегії.	Компанія переймається суспільною думкою, як виправдовуючись, визнаючи винуватість.
Активна політика	Розробка єдиної інформаційної стратегії. Організація й проведення комплексу PR-заходів. Заповнення інформаційного поля власною інформацією, що витісняє чужу. Переведення акцентів уваги в суспільній думці на власні установки й пріоритети.	Формування стійкої позитивної репутації, що забезпечує в майбутньому гарантію стабільної фінансово-економічної діяльності.

⁴⁸³ Не можеш заперечити? Возглаві // Комп&ньон, № 51-52, 2005. – С.14-17.

Як і будь-який інший напрям розвитку бізнесу, комунікації необхідно планувати, ними потрібно керувати, їх потрібно оцінювати з погляду ефективності. Підприємство повинно бути впевненим, що інвестиції, спрямовані у комунікації, працюють у правильному напрямі і, в остаточному підсумку, будуть сприяти досягненню стратегічних цілей.

Таким чином, інформація - важливий чинник розвитку вітчизняних підприємств, що дозволяє ефективно керувати як внутрішніми процесами, так і процесами за його межами в рамках тих соціальних та економічних питань, стосовно яких воно взаємодіє з навколишнім середовищем. Якщо підприємство втрачає ініціативу в інформаційному полі, воно відповідно не може адекватно реагувати на виникаючі кризові ситуації, а отже, завжди буде перебувати у зоні турбулентності, нестабільності з непередбаченими для свого розвитку наслідками.

4.5 Формування механізму управління економічною безпекою вітчизняних підприємств в умовах сучасного розвитку

В сучасних умовах господарювання діяльність та розвиток вітчизняних підприємств супроводжується різноманітними ризиками та загрозами, передбачити які інколи важко. В Законі України "Про основи національної безпеки України" визначено основні реальні та потенційні загрози національній безпеці України в економічній сфері на сучасному етапі, які торкаються, у першу чергу, стану виробничого, інвестиційного, інноваційного, науково-технічного та технологічного потенціалу країни; ослаблення системи державного регулювання і контролю у сфері економіки; нестабільності у правовому регулюванні відносин у сфері економіки; критичної залежності національної економіки від кон'юнктури зовнішніх ринків; великої боргової залежності держави; неефективності антимонопольної політики та механізмів державного регулювання природних монополій, що ускладнює створення конкурентного середовища в економіці; неефективності використання паливно-енергетичних ресурсів; недостатніх темпів диверсифікації джерел їх постачання та відсутності активної політики енергозбереження, що створює загрозу енергетичній

безпеці держави; "тінізації" національної економіки⁴⁸⁴. Слід зазначити, що показники, які характеризують сучасні тенденції макроекономічного розвитку України підтверджують дані положення, зокрема: у промисловості за 2009 рік отримано спад обсягів виробництва продукції на 21,9 %; протягом січня-листопада 2009 року збитково працювало 39,9% підприємств, що на 2,7 відсотки більше, ніж за відповідний період 2008 року; у структурі зовнішньої торгівлі переважає імпорту продукції, що зумовило від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі товарами за період січень-вересень 2009 року у розмірі 1079,5 млн.дол.; у 2009 році порівняно із 2008 роком спостерігається зменшення доходів населення, зокрема, показник темпу зростання реального наявного доходу населення у I, II, III кварталах 2009 року порівняно із відповідними періодами 2008 року склав 87,2 %, 91,7 % і 90,1% відповідно; відбувається зниження попиту на робочу силу: на кінець вересня 2009 року рівень зайнятості населення склав 65,2 % порівняно із 68,1 % у 2008 році⁴⁸⁵. Необхідність зменшення негативного впливу зазначених загроз та їх подолання визначає основні завдання економічної безпеки на макроекономічному рівні: підвищення сукупного попиту; формування сприятливого інвестиційного клімату, який би спричинив трансформацію накопичень у інвестиції; забезпечення переливання фінансових та виробничих ресурсів від нежиттєздатних підприємств і секторів до ефективних виробників і секторів зростання; стимулювання експорту та його диверсифікації; регулювання імпорту з метою захисту вітчизняних продуцентів в рамках загальноприйнятих процедур.

На мікроекономічному рівні, у першу чергу, вирішення потребують такі завдання: підтримка та стимулювання розвитку економічно ефективних підприємств, ліквідація чи реорганізація неефективних економічних структур, запровадження ринкових норм поведінки економічних суб'єктів тощо. Вирішення зазначених завдань неможливе без формування ефективної моделі управління економічною безпекою підприємства як первинної ланки народного

⁴⁸⁴ Закон України «Про основи національної безпеки України» від 19 червня 2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

⁴⁸⁵ Соціально-економічне становище України за 2008 рік. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.google.com.ua./stat.gov.

господарства, діяльність якої сприятиме не тільки подоланню макроекономічних загроз, але сприятиме формуванню передумов досягнення прийняттого рівня економічної безпеки.

Таким чином, економічна безпека підприємства - це одна з базових складових національної безпеки країни. Саме це визначає увагу науковців, політиків, практиків до розробки теоретичних основ формування та управління економічною безпекою підприємств. Найбільшу увагу темі приділяють такі провідні вчені як Мунтіян В.І., Гесць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І., які розглядають сутність та особливості моделювання економічної безпеки економічної на різних рівнях; Семенченко А., Кістерський Л.Л., Чаговець Л.О. досліджують стратегії забезпечення економічної безпеки; Гетьман О.О., Шаповал В.М., Загорна Т.О. пропонують методичні підходи до діагностики економічної безпеки підприємств; Т.Ф.Шевчук узагальнює досвід щодо організації на технічного забезпечення економічної безпеки у підприємстві.

Аналіз публікацій дозволяє узагальнити, що науковці розглядають загальні положення економічної безпеки та шляхи її досягнення головним чином через макроекономічні індикатори і незначна увага приділяється питанню формування моделі управління економічною безпекою підприємств та механізмів її реалізації на практиці. Таким чином, виникає необхідність у деталізації основних положень регулювання діяльності вітчизняних підприємств у напрямі забезпечення економічної безпеки їх діяльності на ринкових засадах.

Досліджуючи питання економічної безпеки підприємства необхідно з'ясувати сутність даної категорії та виділити основні детермінанти, що визначають передумови формування механізму управління економічною безпекою підприємства. У економічній енциклопедії під редакцією С.В.Мочерного під економічною безпекою підприємства розуміють незалежність суб'єктів підприємницької діяльності від недобросовісної конкуренції підприємств монополістів, непередбачуваних договорами дій підприємств постачальників і торговельних організацій, від нераціональної економічної та правової політики держави та інших чинників, яка дає змогу привласнювати

більшу частину законних прибутків⁴⁸⁶. З точки зору ефективності використання наявних ресурсів і потенціалу діяльності під економічною безпекою підприємства розглядають такий стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки і обладнання) та підприємницьких можливостей, при якому гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування і динамічного науково-технічного та соціального розвитку, запобігання зовнішніх і внутрішніх загроз⁴⁸⁷. З позицій майнових прав і участі у діяльності економічна безпека підприємства забезпечує такий стан справ на підприємстві, що визначається керівництвом і власниками як задовільний (прийнятний, бажаний, цільовий) і може підтримуватися протягом визначеного часу⁴⁸⁸.

Таким чином, можна узагальнити, що економічна безпека підприємства - це постійно діючий механізм підтримки життєздатності підприємства, здатний передбачати загрози діяльності та оперативно здійснювати заходи щодо регулювання бажаного рівня його економічної безпеки.

Для вирішення завдань економічної безпеки підприємства потрібний відповідний механізм, який слід розглядати як систему організаційно-економічних та правових заходів щодо запобігання економічним загрозам. У процесі формування механізму управління економічною безпекою підприємства необхідно виділити три напрями діяльності. Перший напрям пов'язаний безпосередньо із організацією роботи по забезпеченню економічної безпеки підприємства. Така робота охоплює: створення спеціалізованих підрозділів, які вирішують завдання економічної безпеки підприємства; організацію роботи із спеціалізованими структурами, які на договірних засадах надають послуги щодо забезпечення економічної безпеки; удосконалення комунікаційних процесів на підприємстві, що підвищують здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища; формування та вдосконалення правової і нормативної бази щодо

⁴⁸⁶ Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1/Редкол... С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. - Київ, Видавничий центр "Академія", 2000. - 864 с.

⁴⁸⁷ Загорна Т.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник./ Загорна Т.О. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - С.324.

⁴⁸⁸ Гетьман О.О. Економічна діагностика. Навчальний посібник./ Гетьман О.О., Шаповал В.М. - Київ, Центр навчальної літератури, 2007. - С.251.

організації та управління економічною безпекою підприємства (поновлення законодавчої бази, інформованість про національні програми щодо економічної безпеки, положення про відділ, укладання інструкцій, методичного забезпечення роботи, правове врегулювання питань щодо розподілу обов'язків між власниками, співзасновниками, інвесторами, кредиторами по питаннях економічної безпеки підприємства). Виділення організаційних напрямів роботи щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, визначення зв'язків їх взаємозалежності, взаємодоповнення, координування формує організаційний механізм управління економічною безпекою підприємства.

Наступним напрямом діяльності є система заходів, які створюють умови економічної безпеки підприємства як стану, що дозволяє на основі сильних сторін і можливостей підприємства протидіяти та зменшувати негативний вплив слабких сторін і загроз. Сукупність таких заходів складає забезпечуючий механізм управління економічною безпекою підприємства, у складі якого необхідно виділити такі елементи: функції, принципи, методи, критерії, інструменти управління економічною безпекою. Зупинимось на короткій характеристиці кожного елементу з позицій їх цінності для забезпечуючого механізму управління економічною безпекою підприємства. Виділення основних функцій управління економічною безпекою підприємства визначає основні завдання, які необхідно вирішувати у контексті даного напрямку роботи. Зокрема, слід виділити такі функції: забезпечення ефективної роботи підприємства та контроль за поточним фінансово-економічним станом; правова захищеність усіх видів діяльності підприємства; охорона виробничо-господарської діяльності та захист комерційної таємниці підприємства; створення і організація такого режиму безпеки усіх видів діяльності, які б, з одного боку, унеможлилювали відтік конфіденційної інформації, а з іншого – формували необхідні комунікації для забезпечення роботи усіх структурних підрозділів підприємства; забезпечення охорони; організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу, майна і комерційних інтересів; проведення аналітичної

роботи з оцінювання ситуацій та неправомірних дій конкурентів і зловмисників.

Принципи управління економічною безпекою повинні відповідати принципам управління економічною безпекою країни та охоплювати такі положення: проведення постійного моніторингу стану підприємства та впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; створення нових організаційних форм управління безпекою підприємства; створення системи ресурсного забезпечення підтримки економічної безпеки підприємства; програмування системи управління безпекою підприємства з метою попередження настання несприятливих подій.

Як зазначалось вище, на сьогодні визначено основні критерії, за якими доцільно здійснювати управління економічною безпекою підприємства. До структуроутворюючих елементів економічної безпеки підприємства відносяться такі складові, як фінансова (досягнення найбільш ефективного використання наявних корпо-ративних ресурсів); інтелектуальна (збереження і розвиток інтелектуального потенціалу); кадрова (ефективне управління персоналом); техніко-технологічна (відповідність застосовуваних технологій сучасним вимогам виробництва); політико-правова (всебічне правове забезпечення діяльності підприємства відповідно до норм чинного законодавства); інформаційна (ефективне інформаційно - аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства); екологічна (дотримання чинних екологічних норм і стандартів); силова (забезпечення фізичної безпеки персоналу та майна підприємства). Безумовно, кожне підприємство визначає найбільш важливі критерії забезпечення економічної безпеки з огляду на такі чинники: розмір, форму власності, вид діяльності, галузь, до якої належить підприємство, фінансовий стан, рівень конкуренції на ринку тощо. У даному контексті здійснити оцінку рівня економічної безпеки з врахування зазначених складових можна з допомогою формули 4.10:

$$K_{EB} = \sum_{i=1}^n K_i \times d_i, \quad (4.10)$$

де K_{EB} - сукупний критерій економічної безпеки підприємства; K_i - величина i -го критерію економічної безпеки підприємства; d_i - питома вага (важливість) складової економічної безпеки підприємства; n - кількість складових економічної безпеки, взята до розгляду.

Слід зазначити, що критерії економічної безпеки повинні відповідати нормативним значенням, які визначаються на основі стратегічних та оперативних планів діяльності підприємства, ринкових показників, рівня конкурентоспроможності товарів і підприємства, нормативних значень показників, що характеризують розглянуті складові економічної безпеки підприємства.

Методи управління економічною безпекою охоплюють способи і прийоми впливу на процес управління економічною безпекою підприємства. Теорія і практика менеджменту виділяє широкий спектр методів управління, серед яких найбільш прикладне значення мають економічні, адміністративні, технологічні та соціально-психологічні методи.

До інструментів управління економічною безпекою слід віднести сучасні способи, засоби і знаряддя, які дозволяють з врахуванням принципів та функцій управління забезпечити ефективні методи впливу на даний процес. На сьогодні найбільш дієвими інструментами управління економічною безпекою слід розглядати: управління ризиками підприємства; формування та впровадження систем контролінгу; створення аналітичних підрозділів, здатних об'єктивно оцінювати інформацію, що стосується загроз підприємства; застосування системи економічних методів управління економічною безпекою, зокрема, на основі впровадження системи бюджетування підприємства, здатної формувати та контролювати цільовий розподіл ресурсів підприємства та контролювати рівень витрат на здійснення діяльності; впровадження маркетингових концепцій діяльності, зокрема, на основі формування бренду на товари і послуги підприємства; формування систем мотивації та матеріального заохочення діяльності працівників, які б не тільки сприяли їх матеріальному добробуту, але і поліпшенню культури виробництва, зацікавленню у діяльності, формуванню корпоративного духу, що в підсумку сприяло б формуванню сприятливих умов управління економічною безпекою підприємства. Щодо технологій забезпечення безпеки приватного підприємств, керівників підприємств, то досить

широко це питання висвітлено у монографії Т.Ф.Шевчука⁴⁸⁹.

На рисунку 4.17 зображено основні складові механізму управління економічною безпекою підприємства.

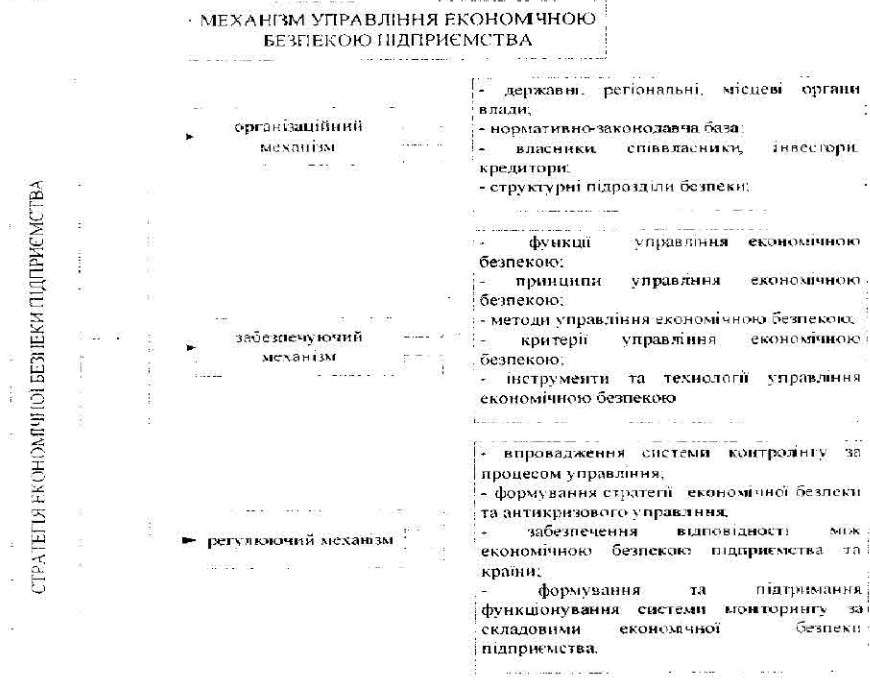


Рис. 4.17 Формування механізму управління економічною безпекою підприємства
[Виконано автором]

Як видно із рисунка 4.17, усі складові механізму управління економічною безпекою підприємства повинні відповідати і забезпечувати виконання вибраної ним стратегії економічної безпеки, яка формується на основі загальної стратегії розвитку із врахуванням критеріїв і вимог економічної безпеки окремого підприємства і країни в цілому, визначених положеннями таких загальнодержавних документів як Закон України "Про основи національної безпеки

⁴⁸⁹ Шевчук Т.Ф. Безпека бізнесмена й підприємництва в Україні: Монографія / Шевчук Т.Ф. – К: УСПП, – 2000. – 424 с.

України", Концепція національної безпеки України⁴⁹⁰, Стратегія національної безпеки України⁴⁹¹. Певне практичне значення мають положення, викладені у Концепції корпоративної безпеки членів Українського Союзу промисловців і підприємців⁴⁹².

Таким чином, на сьогодні життєво необхідною вимогою управління діяльністю вітчизняних підприємств є формування механізму управління економічною безпекою підприємства, який слід розглядати як сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів взаємодії інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього і внутрішнього середовища, за допомогою яких, з урахуванням особливостей діяльності підприємства, забезпечується одержання прибутку, величина якого достатня для перебування підприємства в економічній безпеці. Важливо зазначити, що ефективність функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства залежить від заходів, які сприятимуть його впровадженню на практиці. Зокрема, це стосується готовності і спроможності підприємства використовувати наявний у нього потенціал для забезпечення управління економічною безпекою. Власне, розглянутий механізм є однією із спроб узагальнити теоретичний матеріал та виділити основні напрями досягнення належного рівня економічної безпеки вітчизняних підприємств.

Узагальнюючи викладене вище можна підсумувати, що головна мета управління економічною безпекою підприємства полягає у гарантуванні його стабільного функціонування та максимального використання потенціалу у перспективі. Досягнення цієї мети вимагає розроблення відповідного механізму, який би забезпечив головну умову економічної безпеки підприємства - створення і підтримання раціонального, ефективного правового поля та сприяння розвитку підприємств на основі оптимального поєднання реально існуючих ринкових і державних механізмів управління

⁴⁹⁰ Концепція (основи державної політики) національної безпеки України // Відомості Верховної Ради. – 1997. - №10. – с. 149-157.

⁴⁹¹ Указ Президента України "Про стратегію національної безпеки України" № 105/2007 від 12 лютого 2007 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

⁴⁹² Концепція корпоративної безпеки членів Українського Союзу промисловців і підприємців. Затверджена 22.09.2006р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.uspp.org.ua/security/documents/2/>.

економічною безпекою підприємств, що дозволить уникати та зменшувати негативний вплив відповідних загроз, підтримувати комерційні ризики на мінімальному рівні, забезпечувати сучасний фізичний, фінансово-економічний і технічний захист, а також сприятиме формуванню та належному функціонуванню інфраструктури, що відповідає завданням економічної безпеки бізнесу.

Реалізація механізму управління економічною безпекою визначає актуальність питання вибору технологій управління на основі поєднання послідовних, взаємозв'язаних організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій⁴⁹³.

Впровадження сучасних технологій управління економічною безпекою дозволить вирішувати такі завдання: здійснювати моніторинг, прогнозування, своєчасне виявлення й усунення загроз безпеці підприємств; оперативно виявляти причини і умови, що сприяють нанесенню фінансового й матеріального збитку, порушенню нормального функціонування й розвитку; сприятиме формуванню механізму та умов оперативного реагування на загрозу безпеці й прояв негативних тенденцій у функціонуванні суб'єктів господарювання; забезпечуватиме обґрунтування та формування організаційної системи комплексного забезпечення безпеки суб'єктів господарювання; дозволить ефективно усувати загрози персоналу й посягань на ресурси підприємств при застосуванні правових, організаційних та інженерно-технічних заходів і засобів досягнення необхідного рівня безпеки; створюватиме ефективні механізми взаємодії державних структур з суб'єктами господарювання у питаннях безпеки; сприятиме створенню системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації персоналу суб'єктів безпеки підприємництва, а також вивченню та впровадженню позитивного досвіду в сфері корпоративної безпеки, набутого в країнах ближнього й далекого зарубіжжя⁴⁹⁴.

⁴⁹³ Економічна енциклопедія: У трьох томах / Ред. кол. С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. - Т.3 – Київ, Видавничий центр "Академія", 2000. – 864 с.

⁴⁹⁴ Концепція корпоративної безпеки членів Українського Союзу промисловців і підприємців. Затверджена 22.09.2006р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uspp.org.ua/security/documents/2/>

На сьогодні недостатня увага приділяється практичним аспектам забезпечення економічної безпеки підприємства через використання сучасних технологій управління. Таким чином, виникає необхідність у виділенні основних положень управлінської діяльності, що базуються на внутрішньому та зовнішньому ресурсному забезпеченні економічної безпеки підприємств⁴⁹⁵. Відповідно до вищевказаного важливим є виділення характеристик економічної безпеки промислового підприємства як складової його загальної безпеки та узагальнення особливостей і передумов застосування сучасних технологій управління економічною безпекою на основі обґрунтування ефективності їх впровадження.

Економічна безпека визначає такий стан ресурсів та підприємницьких можливостей, при якому гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та динамічного розвитку. Управління економічною безпекою підприємства вимагає використання системного підходу та врахування багатовекторності системи безпеки підприємств, яка виступає як одна з основних функцій розвитку і має такі складові: організаційна безпека; управлінська безпека; інформаційна безпека; економічна безпека; соціально-психологічна безпека; безпека інвестиційної діяльності; безпека зовнішньоекономічної діяльності; безпека інноваційної діяльності; політико-правова безпека; енергетична безпека; екологічна безпека тощо. На рисунку 4.18 зображено елементи системи безпеки промислового підприємства та їх організаційне забезпечення.

Щодо організації економічної безпеки на підприємстві, необхідно зазначити наступне: з одного боку, організація економічної безпеки визначає діяльність окремих структурних підрозділів, які реалізують завдання економічної безпеки, а з другого - контролює економічні критерії функціонування інших структурних підрозділів, що забезпечують безпеку функціонування підприємства.

⁴⁹⁵ Полянська А. С. Сучасні технології управління економічною безпекою підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей) – Випуск 29. – Харків, 2010. – С. 164-168.

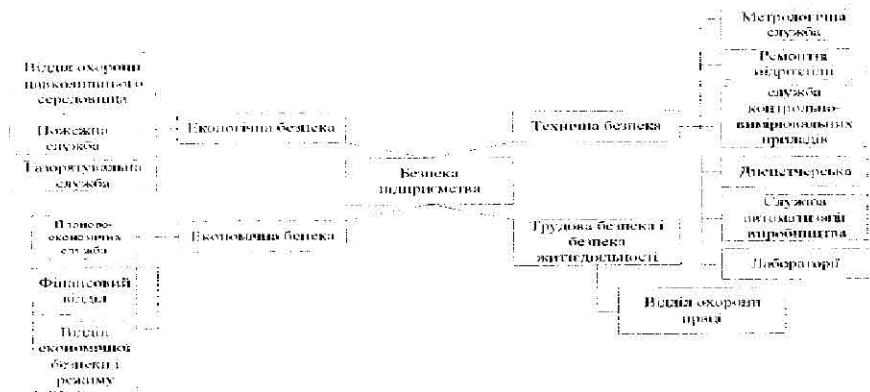


Рис. 4.18 Елементи безпеки промислового підприємства та їх організаційне забезпечення

Широкий спектр елементів, що визначають та впливають на економічну безпеку підприємства ускладнює процес управління даним напрямом роботи і вимагає відповідних заходів, що стосуються готовності і спроможності підприємства використовувати наявний у нього потенціал для забезпечення ефективного управління економічною безпекою. Тут слід відмітити два підходи на шляху до вирішення даного завдання: *insourcing* і *outsourcing*.

Перший (*insourcing*) орієнтує суб'єктів господарювання на використання внутрішніх ресурсів та можливостей щодо організації та управління економічною безпекою підприємства. Зокрема, на сьогодні великі компанії створюють спеціалізовані відділи і служби, завданням яких є забезпечення безпеки функціонування підприємства, а саме: служби контролінгу, внутрішнього аудиту. У більшості випадків підприємства намагаються самостійно реалізовувати заходи щодо забезпечення економічної безпеки за рахунок: 1) впровадження спеціалізованих інформаційних систем, які дозволяють не тільки здійснювати облік затрат діяльності, але і оптимізувати плани виробництва з допомогою сучасних інформаційних систем RPMS (*requirement material planning system*), що знайшли широке застосування у різних галузях промисловості; 2) впроваджувати і використовувати системи бюджетування, що дозволяє здійснювати планування і контроль діяльності за визначеною системою показників і індикаторів,

які характеризують стан підприємства як результат здійснення політики керівництва підприємством, так і впливів зовнішнього середовища; 3) використання сучасних концепцій управління, зокрема, логістики, контролінгу, що дозволяє те тільки здійснювати оптимальне забезпечення необхідними матеріальними ресурсами та оптимізувати товарорух, але і здійснювати ефективний контроль за даними процесами і рівнем використання ресурсів, що особливо важливо в умовах обмеженого доступу до них. Слід зазначити, що підприємства намагаються самостійно здійснювати заходи щодо управління економічною безпекою, що зумовлено, головним чином, небажанням розголошувати комерційну таємницю та інформацію щодо потенційних можливостей та потужностей. Як правило, функція контролю за рівнем економічної безпеки покладається на внутрішні структурні підрозділи, зокрема, планово-економічні, фінансові та служби безпеки. Використання сучасних підходів до обліку різних видів витрат, що супроводжують діяльність підприємства значно полегшує дану роботу. Критеріями ефективності заходів щодо забезпечення економічної безпеки можуть слугувати нормативні параметри, що діють у певній галузі чи сфері діяльності, а також бажані (еталонні) значення, підтримання яких дозволяє підтримувати необхідний рівень безпеки.

Реалізація технологій *outsourcing* передбачає залучення до співпраці спеціалізованих підприємств і організацій, які допомагають вирішувати завдання економічної безпеки підприємства. В економічній літературі зустрічається таке визначення аутсорсінгу: "переведення внутрішнього підрозділу чи підрозділів підприємства і усіх пов'язаних з ними активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надання певної послуги на протязі визначеного часу по обумовленій ціні"⁴⁹⁶. Зокрема, можна виділити такі блоки послуг економічної безпеки, які можуть надаватись підприємствам ззовні: 1) комплексне обслуговування діяльності підприємства по безпечному веденню бізнесу, що включає консультації з питань забезпечення безпеки керівництва та співробітників підприємства; аналіз та надання

⁴⁹⁶ Хейвуд, Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поєднанні конкурентних переваг / Хейвуд, Дж. Брайан, пер с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2002. – С.40.

рекомендацій по укладених контрактах; рекомендації при відборі кандидатів для роботи на підприємстві; основи правового захисту підприємництва та взаємовідносин з контролюючими та фіскальними органами; 2) складання інформаційної бізнес-довідки, яка містить реєстраційні дані, відомості про засновників та адміністрацію, наявність ліцензій, додаткові відомості (позитивна та негативна інформація); 3) захист від некомерційної розвідки та недобросовісної конкуренції, а саме: встановлення організацій та підприємств, які здійснюють збір відомостей; виявлення каналів розголошення інформації; надання практичних рекомендацій щодо захисту інформації, яка становить комерційну таємницю; проведення комплексу заходів по виявленню та припиненню фактів недобро-совісної конкуренції.

Особливої уваги заслуговує питання оцінки ефективності управління економічною безпекою підприємства на основі вибраної технології. До показників, які оцінюють роботу у даному напрямі слід віднести результативність як ступінь досягнення необхідного рівня економічної та загальної безпеки підприємства та ефективність як співвідношення отриманих результатів від впровадження відповідної технології до затрат на реалізацію даного напрямку роботи:

$$E_{\text{без}} = \frac{P}{z} \geq 1, \quad (4.11)$$

де $E_{\text{без}}$ - ефективність заходів застосування технологій управління; p - результат, який досягається; z - затрати, необхідні для реалізації заходів.

Таким чином, управління економічною безпекою підприємства вимагає сучасних підходів щодо реалізації заходів на досягнення її необхідного рівня. Вибір технології управління економічною безпекою обґрунтовується системою критеріїв оцінки її стану, зокрема, на основі виділення таких положень: економічна незалежність, що визначає можливість здійснення контролю над ресурсами, задіяними у виробничо-господарській діяльності; забезпечення стійкості і надійності функціонування усіх підсистем підприємства; здатність до саморозвитку і прогресу, тобто спроможність самостійно реалізовувати і захищати економічні інтереси, вести ефективну інвестиційну та інноваційну політику, розвивати інтелектуальний і трудовий потенціал підприємства.

Слід зазначити, що вибір і реалізація заходів щодо управління економічною безпекою залежить також від реалізації основних напрямів державної політики з питань національної безпеки України в економічній сфері, зокрема: забезпечення умов для сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності національної економіки; прискорення прогресивних структурних та інституціональних змін в економіці, поліпшення інвестиційного клімату, підвищення ефективності інвестиційних процесів; стимулювання випереджувального розвитку наукоємних високо-технологічних виробництв та інших напрямів діяльності, зазначених у Закон України "Про основи національної безпеки України"⁴⁹⁷.

4.6 Організаційні зміни та керівництво за засадах ситуаційного підходу

Формування моделі розвитку підприємства спирається на систему концептуальних положень його майбутньої діяльності, визначену з допомогою процедур діагностики і моніторингу. Діяльність підприємств різних галузей промисловості визначається різними ситуаційними характеристиками, а отже вимагає врахування особливостей здійснення необхідних змін, здатних покращити їх діяльність та попередити кризові явища. Певну специфіку процесу управління розвитком підприємств мають підприємства нафтогазового комплексу⁴⁹⁸.

Управління розвитком підприємства на засадах ситуаційного підходу передбачає здійснення поточних змін чи виявлення необхідності корегування стратегічних цілей відповідно до цілей розвитку, які виникають як результат впливу чи зміни факторів середовища функціонування підприємства. Відповідно до результатів діагностики та моніторингу стану підприємства управління розвитком передбачає цілеспрямовану дію на складові потенціалу підприємства.

⁴⁹⁷ Закон України «Про основи національної безпеки України» від 19 червня 2003 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

⁴⁹⁸ Полянська А.С. Роль сучасних концепцій менеджменту у розвитку нафтогазового комплексу України. // Вісник ІФНГУНІ. Випуск 2 (17). – Івано-Франківськ, 2007 – С.131-137.

За умови, коли ситуація є контрольованою і прогнозованою, а у процесі діяльності досягаються цільові показники розвитку, управління розвитком передбачає підтримання стандартних процедур та здійснення політики, що розроблена на певний період часу. Коли ситуація динамічно змінюється, управління розвитком передбачає застосування коригуючих заходів, спроможних підтримати життєздатність підприємства відповідно до запланованих параметрів діяльності, і якщо ситуація змінюється кардинально чи є прогнози щодо такої її зміни, то підприємство змушене приймати кардинальні рішення. Оскільки організації є динамічними системами, які постійно і безперервно змінюються, виражені організаційні зміни є запорукою розвитку їх діяльності і зумовлюють нововведення у таких напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури, розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети; зміна техніки і технологічних процесів, конструкції виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінка роботи); зміна в управлінні виробничо-господарської діяльності⁴⁹⁹.

Особливості процесу здійснення організаційних змін пропонується розглянути на прикладі підприємств нафтопереробної галузі України. Перспективи розвитку вітчизняних підприємств залежать від змін, які відбуваються як на рівні окремих підприємств, так і у цілому по галузі та на рівні національної економіки. Вітчизняні промислові підприємства знаходяться у важких умовах господарювання, зокрема потребує реструктуризації та модернізації паливно-енергетичний комплекс (ПЕК), вимагає удосконалення енергетичний ринок. Більше половини потреб у паливно-енергетичних ресурсах (ПЕР) Україна задовольняє за рахунок імпорту, що відповідає середньосвропейським показникам. Однак, слід відзначити, що за запасами вуглеводневих паливно-енергетичних ресурсів Україна належить до відносно забезпечених ресурсами країн світу: в Україні

⁴⁹⁹ Кузьмін О. С. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник / Кузьмін О. С., Мельник О. Г. 2-ге вид. доп. перероб. – Львів: Національний університет "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2003. – С.323.

розвідано понад 314 родовищ нафти й газу, серед яких 57 класифікуються як середні, великі, крупні та унікальні за своїми запасами. Український ринок нафтопродуктів на 50% залежить від імпорту, та попри це, як результат економічної - фінансової кризи, попит зменшився на 15% (до 2009 року він показував щорічне зростання на 6%). Нафтопереробні заводи все ще працюють на низькому рівні рентабельності - 2%-4%⁵⁰⁰.

Максимальне використання внутрішніх можливостей розв'язання нафтогазової проблеми - це передусім вияв і здійснення організаційних змін, які розглядають як цілеспрямовані спроби керівництва підвищити загальну результативність роботи індивідів, груп і організації шляхом зміни структури поведінки і процесів⁵⁰¹. В сучасних умовах український ПЕК залишається конкуренто-спроможним, у його межах існує значний потенціал, який можна використовувати як для вирішення загальнодержавних питань - забезпечення стратегічно важливими сировинними ресурсами народне господарство та населення, так і для поліпшення локальних завдань поліпшення діяльності підприємств галузі.

Особливої уваги у цьому контексті заслуговує вітчизняний нафтовий ринок - складова частина ПЕК, що розвивається під значним впливом зовнішньоекономічного середовища (через обмеженість власних енергетичних ресурсів). Статистика останніх років свідчить, що в цьому секторі ПЕК України мали місце певні кризові явища, які потребували термінових заходів щодо нормалізації становища на ринках нафти та нафтопродуктів. Зокрема, видобуток нафти сирової у 2009 році порівняно із попереднім зменшився на 9,4 %⁵⁰², а індекс промислового виробництва у сфері добування паливно-енергетичних корисних копалин у січні-серпні 2010 року склав 95,5 % по відношенню до відповідного періоду попереднього року⁵⁰³.

⁵⁰⁰ Сприяння економічній диверсифікації в Україні: роль середовища, сприятливого для бізнесу, політики забезпечення кваліфікованими кадрами та стимулювання експорту. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.ile.org/public_english/region/emp/proc/budapest/download/empl/skills_ukraine_ukr.pdf

⁵⁰¹ Гібсон Дж.Л. Організація: поведінка, структура, процеси / Гібсон Дж.Л., Іваневич Д.М., Доннеллі Д.Х.; пер. с англ. - М.: ІНКРА - М, 2000. - С.10.

⁵⁰² Виробництво основних видів промислової продукції за 2003-2009 роки. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

⁵⁰³ Соціально-економічний розвиток України за січень-серпень 2010 року. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Таким чином, діяльність вітчизняних підприємств ПЕК в умовах трансформаційних процесів характеризується, з одного боку, усвідомленням необхідності проведення змін, а з іншого - недостатньо повним використанням наявного потенціалу, що вимагає здійснення заходів реформування і потребує значних фінансових ресурсів, нових технологій, кваліфікованих управлінських рішень, - чого можна досягнути у результаті організаційних змін.

Організаційні зміни як дієвий інструмент ринкових перетворень в умовах трансформаційної економіки базуються на пошуку, виборі і використанні новітніх методів господарювання, здатних нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів, що дозволить не тільки вивести вітчизняні підприємства з глибокої кризи, але і забезпечить їм досягнення поступових якісних змін у діяльності на рівні економік розвинутих країн

Питання, що стосуються необхідності проведення змін у діяльності підприємств в сучасних умовах широко висвітлюються у зарубіжній і вітчизняній економічній літературі. Необхідність змін обумовлюється як факторами внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Першочергово, зміни повинні торкнутись промислового комплексу України з урахуванням таких пріоритетних напрямів розвитку як оптимізація структури промислового виробництва з посиленням ролі внутрішнього ринку і прискореним розвитком наукоємких і високотехнологічних видів діяльності; інноваційно-технологічну модернізація виробництва; реалізація енергозберігаючої моделі розвитку⁵⁰⁴. У Стратегії національної модернізації до 2020 року визначено слабкі сторони і загрози енергетичного сектору України та на основі узагальнення сильних сторін діяльності визначено такі можливості зростання енергетичного потенціалу країни: нарощення нафтопереробного виробництва; приріст іноземних інвестицій за механізмами Кіотського протоколу для модернізації об'єктів промисловості та енергетики; впровадження інноваційних технологій в енергетиці; перехід до енерго- та ресурсозберігаючого типу

⁵⁰⁴ Януковський М., Новицький В., Кінчерський Ю. Концептуальні основи стратегії розвитку промисловості України на період до 2017 року // Економіка України. - № 11, 2007. - С.4-20.

економічного зростання; потенційна можливість фінансування та впровадження новітніх високоефективних технологій розвідки та видобутку нафти і газу, переробки нафти та транспортування нафтопродуктів; внутрішня диверсифікація структури первинних і вторинних енергоресурсів в енергетичному балансі тощо⁵⁰⁵.

Саме комплексний характер проблем в енергетичному секторі та відсутність системного підходу до їх вирішення ускладнюють рух до спільного європейського енергетичного ринку та зумовлюють складні економічні та соціальні наслідки реформування всередині країни⁵⁰⁶.

Намагання вирішити питання подолання кризових явищ у ПЕК і дослідити можливості майбутнього розвитку пов'язують із світовим досвідом. На ринку енергоресурсів відслідковується тенденція відходу держави від фінансування енергетичних проєктів за рахунок національних бюджетів. Уряди багатьох країн здійснюють приватизацію енергетичного бізнесу з метою збільшення бюджетних доходів й обмеження витрат державних коштів на розвиток енергетики. у зв'язку з чим ринки цих країн відкриті для іноземних інвестицій⁵⁰⁷.

Ситуація, у якій знаходиться вітчизняний паливно-енергетичний комплекс вимагає вирішення економічних питань як на макро- так і на рівні діяльності окремих підприємств. Проведення змін є неперервним процесом, що торкається не тільки процесу стратегічного планування, але і поточної діяльності, що у підсумку орієнтована на досягнення стратегічних цілей. Фундаментальна ціль організаційних змін у різних формах полягає у тому, щоб подолати невизначеність, викликану стрімкими темпами змін в економічному, соціальному і технологічному середовищі, шляхом підвищення гнучкості продуктивності і менеджменту⁵⁰⁸.

Аналіз публікацій із досліджуваної проблеми дозволяє узагальнити, що вирішення питання розвитку вітчизняного ПЕК, головним чином, зорієнтоване на загальнодержавний рівень і

⁵⁰⁵ Україна 2020. Стратегія національної модернізації. [Електронний ресурс]. - Режим доступу. <http://www.polit.ua/documents/2010/02/26/stra2020.html>

⁵⁰⁶ Сяпчиків В. Паливно-енергетичний комплекс України: Готовність до євроінтеграції // Дзеркало тижня. № 39 (414) 12 — 18 жовтня 2002. [Електронний ресурс]. - Режим доступу. http://www.dt.ua/2000/2229_36402/

⁵⁰⁷ Луцишин З. О., Дикарев А. И. Економічна детермінанта структурних змін світового паливно-енергетичного комплексу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://sokim.info/ea/2009/11-12/20092.html>

⁵⁰⁸ Кезин А.В. Менеджмент: теория управления организациями / Кезин А.В., М. Гардарик; 2002. С. 250

торкається проблем оптимізації постачань паливно-енергетичних ресурсів на енергетичний ринок України. Водночас, невирішеними залишаються проблеми організаційного розвитку вітчизняних підприємств нафтогазового комплексу, діяльність яких характеризується суттєвим переліком негативних тенденцій. Реформувати галузь неможливо без підтримання окремих підприємств, проведення відповідних змін у їх внутрішньому середовищі, включаючи і рівень техніко-технологічного забезпечення, і рівень системи управління діяльністю підприємств. Виходячи із викладеного вище, особливої уваги потребує розгляд прикладних положень проведення організаційних змін як необхідної умови підтримання життєздатності підприємств в умовах трансформаційної економіки та визначення послідовності їх проведення у діяльності вітчизняних підприємств ПЕК, зокрема нафтопереробної галузі.

Трансформаційні процеси в економіці України тривають, і хоча досягнуто певні здобутки на шляху ринкових перетворень, ситуація більшості вітчизняних підприємств характеризується технологічно відсталими, енергоємними виробництвом, із слабкою продуктовою та ринковою диверсифікацією, значним рівнем збитковості діяльності, неспроможністю гнучко реагувати на зовнішні зміни, що зумовлює низьку адаптивність до негативних зовнішніх впливів і призводить до різкого падіння виробництва. Вихід із даної ситуації слід шукати у нових формах і методах здійснення господарської діяльності, що неможливо без проведення необхідних змін. Здійснення змін ускладнюється тим, що проводити їх необхідно як з урахуванням реального стану підприємств та ситуацій, що виникають у зовнішньому середовищі, так і з урахуванням тенденцій розвитку світових ринків та досвіду господарювання аналогічних підприємств розвинутих економік.

Входження України у світовий економічний інтеграційний простір забезпечить готовність до цивілізованих і рівноправних міжнародних економічних відносин та дозволить на основі використання свого потенціалу успішно конкурентами з іноземними аналогами. Україна має певний потенціал, що, за умов усунення недоліків переважно в політичній та адміністративній сферах, міг би

значною мірою сприяти просуванню енергетичного сектора України до європейського ринку, стати поштовхом до проведення ефективних економічних реформ. В таких умовах організаційні зміни є особливим напрямом управлінської діяльності, головними цілями якого виступають формування, розвиток і використання конкурентних переваг підприємств галузі за рахунок збільшення можливостей ефективного ведення бізнесу із врахуванням економічних, соціальних, демографічних, культурних і інших особливостей зарубіжних країн у міждержавній взаємодії.

Розвиток нафтогазової галузі з врахуванням вибраного Україною шляху інтеграції у світовий економічний простір вимагає створення відповідних макро- та мікроекономічних умов. Першочерговою умовою визнання розвинутими країнами України як потенційного партнера є високий рівень економічного і соціального розвитку. Як зазначають експерти, у нафтопереробній промисловості склалися системні передкризові умови, вихід з яких потребує розробки механізмів стимулювання розвитку вітчизняних НПЗ, як за участю держави, так і безпосередньо суб'єктів господарювання. У системі державного регулювання діяльності НПЗ розглядають доцільність зниження мита на складне обладнання для нафтопереробки, що ввозиться, скорочення системи податкових пільг для компаній, які провадять модернізацію та реконструкцію своїх потужностей і виробляють нафтопродукти європейської якості, в т.ч. і для експорту⁵⁰⁹.

Проведення змін на рівні окремих підприємств повинно базуватись на розробці комплексу методів і засобів, спрямованих на виявлення і вирішення проблем, що виникають у діяльності. При цьому слід покладатись на досягнення економічної науки у даному напрямі. Проведення змін є комплексним явищем, яке вимагає системного і логічного процесу. На сьогодні розроблено певні алгоритми впровадження змін, які можуть використовуватись у практиці вітчизняних підприємств.

⁵⁰⁹ Саприкін В. Нафтогазовий комплекс України: нові виклики і нові можливості. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.uceps.org/ukr/article.php?news_id=420

Курт Луін розглядає три етапи проведення змін: першим етапом є розморожування, який передбачає пом'якшення контролю над виробництвом і пояснення особам, яких стосуються зміни їх необхідність; другим етапом є самі зміни; третім етапом є повторне заморожування, на якому зміна стає невід'ємною частиною системи. Леррі Грейн розробив модель управління організаційними змінами, яка складається із шести етапів, які характеризуються послідовним виконанням таких положень:

- на першому етапі відбувається усвідомлення необхідності змін і спонукання до дії;
- другий етап передбачає посередництво і переорієнтацію уваги за умови, коли виникає необхідність у посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію, а керівники повинні обґрунтувати необхідність змін і причини виникнення цієї необхідності, що зумовлює сприйняття нових точок зору;
- на третьому етапі здійснюється діагностика та визначення істинних причин виникнення проблем, що потребують вирішення;
- четвертий етап передбачає вибір нового рішення і зобов'язання по його виконанню;
- п'ятий етап пов'язують із експериментом щодо нового рішення і виявлення результатів: керівництво рідко бере на себе ризик здійснювати радикальні та масштабні зміни, а надає перевагу випробуванню змін і на основі виявлення негативних наслідків корегує плани щодо змін з метою досягнення їх більш високої ефективності;
- шостий етап - підкріплення на основі позитивних результатів і згода, що передбачає необхідність мотивування людей для попередження або зменшення опору⁵¹⁰.

Користуючись розглянутою вище моделлю управління змінами дослідимо даний процес на прикладі вітчизняних нафтопереробних підприємств.

⁵¹⁰ Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., пер. с англ. - М.: Дело, 1992. С.533.

1. Основа українського ринку нафтопродуктів - це, головним чином, шість НПЗ, а також низка газопереробних заводів. НПЗ мають досить різні рівні потужностей, технологічної оснащеності і номенклатури продукції, що випускається. Однак, загальною рисою є застарілість більшості технологій, низька глибина переробки нафти, невеликий рівень виходу світлих нафтопродуктів. У цілому нафтопереробна промисловість України характеризується фізичним зносом основних виробничих фондів; низьким технічним рівнем більшості технологічних установок; недостатньою потужністю процесів поглибленої переробки нафти (процес ізомеризації, необхідний для виробництва високооктанових бензинів, є тільки на Лисичанському НПЗ); незадовільною якістю нафтопродуктів.

Таким чином, в сучасних умовах одним із напрямів проведення організаційних змін на вітчизняних нафтопереробних підприємствах є впровадження сучасних технологій, що підвищить економічну ефективність переробки нафтової сировини (збільшиться глибина переробки нафти), відповідно збільшиться випуск нафтопродуктів, що за своїми характеристиками відповідатимуть вимогам світових стандартів. Стратегія розвитку нафтогазової промисловості до 2030 року, передбачає структуру, яка забезпечить виробництво всіх основних видів нафтопродуктів з глибиною переробки нафти 90%⁵¹¹.

2. Наявні потужності і технічний рівень нафтопереробних заводів на сьогодні не можуть повністю забезпечити народне господарство якісним бензином, дизельним паливом. Глибина переробки нафти в 2007 р. по галузі залишалася низькою - 73%. Рішення проблеми поглиблення переробки нафти (до рівня 75% в 2010 р. і 85% до 2030 р.) визначатиметься шляхом освоєння нових технологій з глибокої переробки нафтових залишків - процесів каталітичного крекінгу, гідрокрекінгу, вісбрекінгу, коксування. Серед пріоритетних напрямів реструктуризації галузі слід вважати технологічну модернізацію діючих НПЗ, у першу чергу, малих за потужністю. Про ефективність заходу свідчить досвід широкомасштабної реконструкції Одеського НПЗ, розпочатого

⁵¹¹Нафтопереробна промисловість України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ukrexport.gov.ua/ukr/prom/ukr/16.html>

компанією "Лукойл" у липні 2005 року. Після завершення першого етапу робіт потужність первинної переробки зросла до 3 млн.т. нафти на рік, глибина її переробки - до 78%, а вихід світлих нафтопродуктів - до 52 %, що було досягнуто за рахунок впровадження західних технологій - установки ізомеризації і вісбрекінгу (США)⁵¹².

3 Але реалізація можливостей розвитку виробництва за рахунок впровадження сучасних технологій по переробці нафти наштовхується на вже таку звичну для України проблему як відсутність коштів. Виходом з ситуації може бути залучення іноземного капіталу, проте, тут же постає питання захисту стратегічних ресурсів національного значення. Відсутність в Україні загальної стратегії економічного розвитку, навіть за наявності певних стратегій і програм у енергетичному секторі, значною мірою знижує ефективність останніх, збільшує економічні, політичні, соціальні ризики, що впливатимуть на їх реалізацію, перешкоджає концентрації зусиль і ресурсів, ускладнює створення сприятливого інвестиційного клімату. Очікується, що прямі іноземні інвестиції залишаться важливим джерелом залучення приватного капіталу, особливо для реалізації нафтогазових проєктів. Приватний капітал буде й надалі чутливим до макроекономічних умов і стабільності державної політики⁵¹³.

4. Одним із напрямів проведення організаційних змін для вирішення зазначених вище проблем є реструктуризація. Сучасні способи реструктуризації, що характеризуються істотним перетворенням організаційної структури, ґрунтуються на таких основних підходах:

- формування єдиного корпоративного центру (материнської компанії, холдингу) і комплексу бізнес-єдиниць різного ступеня підпорядкованості і спеціалізації. Ієрархічна структура підприємства повинна бути орієнтована на оптимальне здійснення управлінських і координуючих впливів і зв'язків, повинна виключити дублювання функцій і зайві управлінські надбудови, дозволити забезпечити одночасно самостійність організацій, що входять у холдинг, та їх

⁵¹² Бурлаха В. Сучасні тенденції на українському ринку нафти і нафтопродуктів // Діловий вісник, № 4 (179), 2009. – С. 14-15.

⁵¹³ Луцишин З. О., Дикарев А. И. Економічна детермінанта структурних змін світового паливно-енергетичного комплексу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://soskin.info/ea/2009/11-12/20092.html>

системний взаємозв'язок і захищеність в умовах антикризового управління у холдингу;

- сегментація стратегічних зон господарювання (СЗГ) у нинішній і перспективній діяльності компанії та формування комплексу відповідних стратегічних центрів господарювання (СЦГ) у вигляді базових, опорних, юридично самостійних дочірніх компаній, що відповідають за ефективне ведення справ у своїй СЗГ;

- формування ієрархічної організаційної структури з єдиною технологією виконання бізнес-процесів по основних комплексних видах діяльності (наприклад, при реалізації проекту), з чітко проробленою системою розмежування повноважень і відповідальності окремих учасників холдингу при координуючій ролі материнської компанії.

Здійснювані структурні зміни у нафтопереробній галузі України ґрунтувались на залученні до приватизації НПЗ країн видобувачів нафти (Росія та Казахстан), що у деякій мірі дозволило не тільки гарантувати певні обсяги постачання сирової нафти і забезпечити власні потреби, а і залучити необхідні інвестиційні кошти для реконструкції наявних потужностей. Головним чином, інтеграція вітчизняних НПЗ та зарубіжних постачальників нафтової сировини здійснювалась на засадах стратегічного партнерства (таблиця 4.12).

Таблиця 4.12

Стратегічне партнерство вітчизняних НПЗ

Підприємство	Стратегічні партнери	Сфера інтересів
ЗАТ "Укрнафта", м. Кременчук	Татарстан, Росія	Постачання нафти
ЗАТ "Ліс. м. Лисичанськ"	ТНК, Росія	Постачання нафти, спільна діяльність, інвестиції
ВАТ "Херсоннафтопродукт"	Казахстан, Альянс-Росія група	Постачання нафти
ВАТ "Лукойл-Одеський НПЗ"	Лукойл, Росія	Постачання нафти, спільна діяльність, інвестиції
ЗАТ "Нафтохімік"	Альфа-група	Постачання нафти
ВАТ "НПК Галичина, м. Дрогобич"	Група Приват	Постачання нафти

Примітки: [Джерело: "Енергетична безпека України в контексті європейських нафтогазових перспектив": <http://www.db.niss.gov.ua>]

На сьогоднішній день російські компанії фактично цілком контролюють чотири із шести українських нафтопереробних заводів (НПЗ), а саме: Лисичанський НПЗ (ОАО Лінос) належить Тюменській

нафтовій компанії ("ТНК-Україна"), Одеський НПЗ належить "Лукойлу", Надвірнянський НПЗ ("Нафтохімік Прикарпаття") знаходиться під впливом російської "Альфа групи", що, у свою чергу, контролює і ТНК. Ще один завод - Херсонський НПЗ - знаходиться у власності національної компанії "Казахойл" і керується російською "Групою Альянс". Таким чином, поза російським впливом поки знаходиться лише один НПЗ - "Галичина", який для повноцінної роботи орієнтується на імпорту нафту (російську чи казахську).

Українські НПЗ спроможні при повному їх завантаженні переробляти понад 50 млн. т нафти на рік, з яких на задоволення потреб України необхідно 36-40 млн. т. нафти. Слушно зауважити, що нафтопереробний комплекс України з самого початку створювався з метою переробки російської нафти не тільки для задоволення потреб України, а у першу чергу для експорту даної продукції до країн Європи. Техніко-економічним обґрунтуванням доцільності створення нафтопереробних комплексів був той принцип, що торгівля готовими продуктами набагато вигідніша ніж торгівля сировиною. Цей принцип залишається актуальним і на даний час, тому його застосування цілком відповідає інтересам стратегічних партнерів. Однак, на сьогодні проста і ефективна схема партнерства "російська нафта - українські нафтопереробні заводи - експорт продуктів нафтопереробки до країн Європи" не працює в силу таких причин:

- відсутність на українських НПЗ можливостей для глибокої переробки нафти, а отже і забезпечення високої конкурентоспроможності продукції;

- різке зменшення, починаючи з 1991 року Росією поставок нафти до України, внаслідок чого українські нафтопереробні знаходять у передкризовому стані;

- відсутність на європейському нафтопродуктовому ринку вільних ніш.

В таких умовах стратегічним кроком для України має стати перехід від різкого зростання імпорту нафтопродуктів до глибокої переробки нафти на власній території зі збільшенням експорту продуктів переробки за рахунок модернізації та реконструкції НПЗ на власній території. Це значно ефективніше, ніж імпортування

нафтопродуктів та на 30-35% дешевше будівництва нових НПЗ. Проблему використання "малих" НПЗ вирішено у Польщі, зокрема, перехід нафтопереробної галузі цієї країни на ринкові відносини супроводжувався створенням сучасних підприємств у містах Плоцьк і Гданьк, а також ефективним використанням заводів у містах Яело (побудований у 1888 році), Чеховице (1896 р.), Єдличе (1899 р.) і Горлице (1901)⁵¹⁴.

Досягнути змін з урахуванням викликів внутрішнього і зовнішнього середовищ можна шляхом впровадження сучасних концепцій управлінської діяльності, зокрема:

- реінжинірингу - перебудови на сучасній інформаційній і технологічній основі організації виробничо-господарської діяльності і управління нею. В Україні є багато науково-дослідних інститутів (НДІ НПО "Масма", ІБОНХ, РВПС НАН України, Нафтогазінформ та інші), а також проектних установ (ЛьвівДніпронафтохім, Укр-Дніпронафтохім), які мають великий досвід у виконанні подібних робіт як в Україні, так і за кордоном;

- концепції внутрішніх ринків корпорацій, що полягає у перенесенні закономірностей і принципів ринкового господарства на внутрішню діяльність компанії. Вітчизняні та зарубіжні фахівці причини негараздів у галузі вбачають у суб'єктивних факторах, а саме: частковому переході галузі на ринкові відносини, хронічній нестачі інвестицій. До того ж, створена державна компанія "Нафтогаз України" не в повній мірі забезпечує узгоджену і ефективну роботу суб'єктів енергетичного ринку, що зумовлено, на думку зарубіжних учених, надмірним масштабом, заполітизованістю та недостатньо ефективним керівництвом, що відображається на великій заборгованості компанії;

- теорії альянсів, згідно якої інтеграційні процеси в управлінні, орієнтовані на більш ефективне використання всіх видів ресурсів, приводять до появи різноманітних форм горизонтального об'єднання підприємств. Зарубіжним прикладом реалізації даної концепції є рішення уряду Польщі, яке сприяло подальшому розвитку

⁵¹⁴ Бурлака В. Сучасні тенденції на українському ринку нафти і нафтопродуктів // Діловий вісник, № 4 (179), 2009. – С. 14-15.

нафтопереробки, було створення нової галузевої структури - групи "Лотос", до якої ввійшли Гданський НПЗ і три заводи на півдні країни;

- концепції ефективності управління, критеріями оцінки якої є інтелектуальний капітал, задоволеність споживача, вплив комунікацій, повнота і комплексність використання інформаційних технологій. Слід зазначити, що у нафтовому комплексі працюють спеціалісти високої кваліфікації, які набувають освіту у галузевому закладі вищої освіти - Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу; разом з тим, спеціалісти у даній галузі спираються на більш як 100-літній досвід видобутку, транспортування та переробки нафти.

6. Використання зазначених концепцій дозволить мобілізувати внутрішні резерви розв'язання нафтогазової проблеми України і подолання на цій основі сучасної паливно-енергетичної кризи. Цілеспрямована програма розвитку власного видобутку нафти і природного газу, впровадження сучасної технології їх переробки на нафтогазопродукти, реструктуризація споживання енергоносіїв у напрямі зменшення у загальному їх обсязі частки нафтопродуктів і природного газу дозволить, водночас, зменшити залежність у них України від Росії і тим самим ослабити загрозу економічній безпеці країни.

Таким чином, розгляд основних етапів управління змінами на прикладі вітчизняних нафтопереробних підприємств дозволяє підсумувати, що в нафтопереробній промисловості склалися системні передкризові умови. Системні проблеми можливо вирішувати лише тільки шляхом проведення ефективної державної політики. Наріжним каменем тут має стати перетворення нафтопереробки у привабливий бізнес та у джерело експорту за участі та під керівництвом держави. Вирішення цих завдань потребує розробки механізмів регулювання діяльності нафтопереробних підприємств на макро та мікрорівнях.

Суттєвих покращень у галузі можна досягти за рахунок проведення відповідних організаційно-структурних змін шляхом реорганізації діяльності, впровадження нових технологій при виробництві палива та енергії, а також при їх споживанні у різних галузях економіки, створення сприятливих умов для залучення

додаткових інвестицій. Цей шлях дозволить одночасно вирішити ще цілий ряд проблемних питань, а саме:

- забезпечить оптимальне завантаження потужностей НПЗ;
- частково вирішити питання забезпеченості їх сировинними ресурсами (нафтою);
- підвищить конкурентоспроможність вітчизняних товарів за рахунок зменшення енергетичної складової собівартості;
- дозволить провести оновлення значної частини основних фондів на основі впровадження нових ефективних технологій як в енергетиці, так і в економіці в цілому;
- сприятиме зменшенню шкідливих викидів у навколишнє середовище, що є дуже важливим при нинішній екологічній ситуації в країні.

Належної уваги потребує питання подолання опору змінам та вибір заходів, що можуть його попередити. Найбільш поширеними способами подолання опору змінам є: співучасть, співбесіди, турбота про працівників, зіставлення аргументів різних сторін, навчання і передача інформації, залучення підлеглих до прийняття рішень, підтримка, переговори щодо впровадження новинок, кооптація, маневрування з метою отримання згоди на зміни, примус через погрози. У процесі реалізації цілей, які ставить перед собою підприємство виникає необхідність у координації і взаємоузгодженні роботи працівників, що задіяні у даному процесі. Керівник є зв'язуючою ланкою механізму управління розвитком підприємства, що приводить у рух усі його елементи, приймаючи відповідні рішення і скеровуючи їх для реалізації завдань окремим робітникам чи їх групам. Тому на сьогодні важливим є дослідження проблеми керівництва і лідерства з метою поліпшення не тільки управлінської діяльності на рівні окремого підприємства, але і у галузі в цілому.

Управління діяльністю підприємства на засадах ситуаційного підходу передбачає процес прийняття рішень, що ускладнений обставинами, які характеризують окрему ситуацію. В будь-якій ситуації, чи вона детермінована чи характеризується значною часткою невизначеності, ключова роль відводиться людині - керівнику чи групі людей, які приймають на себе відповідальність за прийняті рішення

та здійснювані зміни. Поведінка керівника, його досвід, професійне вміння, готовність ризикувати мають суттєвий вплив на результати прийнятих рішень. Особливо важливими є ці риси в умовах ситуаційного підходу, коли стилі поведінки і особисті якості працівників, що приймають управлінські рішення залежать від конкретної ситуації. Ситуаційна теорія керівництва покликана визначити ключові ситуаційні чинники і способи їх взаємодії з метою з'ясування відповідної лідерської поведінки. Виділяють три найважливіші та найвизначніші ситуаційні теорії лідерства: теорія найменш привабливого співробітника Ф.Фідлера; теорія "шлях-мета" Т.Мітчела і Р.Хауса; модель використання стилів керівництва для прийняття рішень керівником В.Врума та Ф.Йстона. Згідно з теорією Ф.Фідлера, відповідна лідерська поведінка змінюється залежно від сприятливості конкретної ситуації, яка визначена структурою завдання, взаєминами лідера з працівниками і владою лідера. Відповідно до цієї теорії, найбільш і найменш сприятливі ситуації передбачають лідерство, орієнтоване на завдання, тоді як помірно сприятливі - потребу у лідерстві, орієнтовану на стосунки. Теорія Ф.Фідлера є однією з перших, у якій визначено ситуаційний погляд на лідерство, що допомогла визначити важливість ситуаційних чинників, з якими доводиться стикатись у процесі управління діяльністю працівників. Теорія лідерства "шлях-мета" Т.Мітчела і Р.Хауса виділяє чотири типи лідерської поведінки, які менеджер може використовувати для тлумачення підлеглим способу досягнення поставленої мети. У разі вибору лідерського стилю потрібно зважати як на особисті риси підлеглих, так і характеристики середовища підприємства. Відповідно до даної теорії лідерська поведінка характеризується за такими положеннями: як директивна, що дозволяє з допомогою настанов і розпоряджень дати підлеглим чітко зрозуміти, чого від них очікує лідер; як підтримувальна, що базується на хороших дружніх стосунках з працівниками, доступності до підлеглих, турботі про їх добробут і ставленні до усіх членів робочого колективу як до рівних; як партнерська, що передбачає консультації з підлеглими, заохочення їх пропозицій, а також участь працівників в ухваленні рішень; як лідерська поведінка, орієнтована на досягнення, що полягає у

накресленні складних завдань, очікуванні від підлеглих високих результатів, заохоченні їх і прояві впевненості у їх можливостях. Суттєвою перевагою даної теорії є те, що лідер може змінювати свій стиль чи поведінку залежно від ситуації, а конкретний лідерський стиль залежить від ситуаційних чинників - особистих рисах підлеглих та особливостях середовища робочого місця.

Ситуаційною теорією лідерства, яка набула найбільшої підтримки є модель Врума-Єттона-Яго. Дана модель відрізняється від попередніх тим, що дозволяє зменшити суб'єктивну думку керівника на вирішенні певного питання і заохочує підлеглих до прийняття управлінських рішень. Для підвищення ефективності рішення модель пропонує менеджерам, залежно від ситуації, скористатись одним із запропонованих стилів ухвалення рішення: авторитарним, консультативним і повної участі. Вибір керівником конкретного стилю залежить від характеру ситуації і характеру проблеми. Щоб допомогти керівнику оцінити ситуацію, Врум і Єттон розробили модель дерева рішень і сім критеріїв, по яких оцінюється ситуація "підлегли - керівник", зокрема: значення якості рішення; наявність достатньої інформації або досвіду у керівника для ухвалення якісного рішення; ступінь структурованості проблеми; значення згоди підлеглих з метою організації і їх причетності для ефективного виконання рішення; ймовірність (визначається на основі минулого досвіду), що авторитарне рішення керівника одержить підтримку підлеглих; ступінь мотивації підлеглих досягти цілей організації; ступінь ймовірності конфлікту між підлеглими при виборі альтернативи. Кожний критерій перетворюється на питання, яке керівник задає собі при оцінці ситуації. Перші три питання відносяться до якості рішення, останні чотири - до чинників, що визначають згоду підлеглих. Крім головних теорій лідерства протягом останніх років розроблено теорію ситуаційного керівництва на засадах врахування життєвого циклу П.Херсі та К.Бланшара. Згідно з даною теорією стилі керівництва залежать від "зрілості" виконавців, причому зрілість розглядається як динамічна характеристика, що відповідає певній ситуації і залежить від здатності відповідати за свою поведінку, бажання досягати цілей, а також від освіти, досвіду, обізнаності у виконанні конкретних завдань.

Таким чином, основна ідея застосування ситуаційних теорій лідерства полягає у тому, щоб отримати досвід прийняття управлінських рішень у різних ситуаціях. Знання і досвід, накопичений у даному напрямі досліджень вказує, що у визначених і добре прогнозованих ситуаціях керівник може самостійно приймати рішення, а у випадках, коли ситуація характеризується маловідомими обставинами доцільним є залучення інших фахівців для прийняття оптимального рішення. Як зазначають фахівці у сфері управлінської діяльності на практиці часто зустрічаються ситуації, коли керівники компаній починають здійснювати процес змін, опираючись на свій попередній досвід, здоровий глузд і інтуїцію. На жаль, у переважній більшості випадків цього недостатньо для досягнення успіху. Здійснення організаційних змін - це "вищий пілотаж" у роботі керівників компаній, що вимагає знання психології процесу змін, його філософії й технології, а також вивчення успішного й невдалого досвіду інших компаній. У процесі здійснення організаційних змін існує ймовірність невдачі, але ретельна підготовка й знання помилок, зроблених іншими, підвищують імовірність успіху⁵¹⁵.

Залежно від рівня та ланки, що задіяні у процесі вироблення управлінських рішень у певній ситуації розглядають чотири підходи: зверху-вниз; знизу-вверх; створення пілотних проєктів; "набір" хороших прийомів⁵¹⁶. Кожному із зазначених підходів відповідає певна кількість фахівців, що залучаються до вирішення управлінських питань, рівень їх компетентності та можливість його застосування. Так, підхід "зверху-вниз" найбільше відповідає ситуації, коли головна ініціатива проведення змін належить одному керівникові, що займає вищий рівень управління і здійснює контроль за даним процесом. У випадку, коли для прийняття рішення необхідно є участь інших фахівців, доцільним є підхід "знизу-вверх", що одночасно вирішує проблему опору змінам, залучаючи до співпраці значну кількість

⁵¹⁵ Марковскій В. Новый порядок. Управление изменениями. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mukhin.ru/company3.html>

⁵¹⁶ Бажин И.И. Управление изменениями / Бажин И.И. – Харьков:Консум, 2006. – С.339.

співробітників на середніх і низових рівнях управління. Здійснення змін на рівні структурного підрозділу чи окремої функції або процесу передбачає застосування пілотних проектів. "Набір" хороших прийомів базується на виняткових компетенціях однієї людини, яка починає здійснювати зміни, що можуть торкатись модифікації окремих процесів, ініціювати напрями і шляхи поліпшення функціонування підприємства, зміну форм міжособистісної динаміки і культури у межах команд чи підрозділів і може супроводжуватись подальшими змінами, якщо досвід виявиться цінним і матиме позитивні результати.

Досвід та практика управління діяльністю організацій виробили стилі здійснення змін, які дозволяють їх адаптувати до різних умов і ділянок діяльності, починаючи від високого ступеня співпраці до високого ступеня директивності у процесі прийняття управлінських рішень, зокрема: навчання і комунікації; співпраця; участь; спрямованість; застосування влади⁵¹⁷. У таблиці 4.13 узагальнено переваги і недоліки, які можуть виникати у процесі застосування розглянутих стилів здійснення змін. Вибираючи конкретний метод реалізації змін керівник повинен враховувати не тільки реакцію працівників на зміни, але і докласти максимум зусиль, щоб створити сприятливе середовище всередині організації шляхом постійного стимулювання індивідуальної креативності і відповідальності, перебудови відносин як всередині організації, так і в її взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Розглядають три способи підтримання життєздатності організацій в умовах змін⁵¹⁸:

- до вирішення щоденних проблем, які виникають в організації потрібно підключати весь персонал;
- змінити стиль керівництва, щоб стимулювати і підтримувати залучення персоналу у процес змін і конструктивний стан в організації;
- заохочувати самодисципліну з метою змінити поведінку людей і допомогти їм закріпити їх нову поведінку в майбутньому.

⁵¹⁷ Бажан Н.И. Управление изменениями, див. зазнач. працо. С 343.

⁵¹⁸ Оздоровление бизнеса / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С 45.

Переваги і застосування різних стилів здійснення змін

Метод	Сфера застосування	Переваги	Недоліки
Обсяг + спількування	При недостатньому обсязі інформації, неточній інформації та аналізі	Якщо вдалось переконати людей, то вони будуть допомагати при здійсненні змін	Вимагає дуже багато часу, якщо залучається велика кількість людей
Участь + задумлення	Коли ініціатори змін не мають усієї інформації, необхідної для планування змін, і коли інші мають значні сили для опору	Люди, які беруть участь у змінах, будуть відчувати відповідальність за їх здійснення, і будь-яка відповідна інформація, якою вони володітимуть, включатиметься у план змін	Може вимагати багато часу, якщо учасники організують не ту зміну
Допомога + підтримка	Коли люди чинять опір змінам через страх проблем адаптації до нових умов	Жоден підхід не спрацює так добре при вирішенні проблем адаптації до нових умов	Дорогий, вимагає великої кількості часу, проте, може зазнати невдачі
Переговори + згода	Коли окремі працівники або група втрачають щось при здійсненні змін і коли група має значні сили для опору	Порівняно простий (легкий) шлях уникнути сильного опору	Може стати занадто дорогим, якщо він ставить метою добитися згоди тільки шляхом переговорів
Маніпуляція + кобортання	Коли інші тактики не спрацюють або є занадто дорогими	Може бути порівняно швидким і недорогим шляхом вирішення проблем опору	Може привести до виникнення проблем, якщо люди відчують, що ними маніпулюють
Явний і неявний примус	Коли необхідно швидко здійснення змін і коли ініціатори змін володіють значною силою	Відрізняється швидкодією й дозволяє подолати будь-який вид опору	Ризиковий спосіб, якщо люди залишаться незадоволені ініціаторами змін

Необхідно враховувати, що ефективність реалізації рішення, прийнятого за оптимальним стилем керівництва залежить від мотиваційного чинника, який також заслуговує на увагу. Для того, щоб ефективно рухатися до мети, керівник має не тільки спланувати і організувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану. Мотивація у широкому розумінні - це процес спонукування працівників до діяльності для досягнення цілей організації. Із цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує усвідомлення того, що спонукає працівника до праці; розуміння того, як направити ці спонукування в русло досягнення цілей організації. Біл Парселз, один із самих успішних тренерів Національної футбольної ліги США стверджує, що люди всюди однакові, тому способи їх стимулювання і методи отримання віддачі однакові - як на футбольному полі, так і бізнесі. Людям необхідно говорити правду, - вважає фахівець; єдиний спосіб

змінити людей - це говорити їм ясно і конкретно, що власне вони роблять не так, а якщо вони відмовляються слухати, тоді їм не місце у команді⁵¹⁹.

Не дивлячись на радикальність курсу ринкових перетворень в Україні, ігнорування проблеми мотивації праці призвело до тяжких наслідків: загострення економічної кризи, падіння рівня життя, знищення відношення до праці як до цінності, погіршення якості трудового потенціалу, масової дискваліфікації кадрів і росту напруженості на ринку праці. Як вважають українські спеціалісти, для прийняття кваліфікованих управлінських рішень про створення ефективного мотиваційного механізму необхідно створити і застосувати мотиваційний моніторинг, тобто систему постійного нагляду і контролю за станом мотивації праці робітників.

ВИСНОВКИ

1. Управління розвитком підприємств на засадах ситуаційного підходу визначає зміни, які необхідно проводити підприємству, щоб, у першу чергу, пристосувати діяльність до зовнішнього середовища. Ситуації, які виникають у діяльності підприємств вимагають не тільки проведення діагностики зовнішнього середовища, але і визначення загальної ситуації, що характеризує макро, мезо та мега рівні. Макроекономічні проблеми, які у першу чергу торкаються діяльності вітчизняних підприємств, пов'язані із структурними змінами, інвестиційним забезпеченням діяльності, інституційними змінами, кадровим забезпеченням, інноваційним розвитком, ресурсно-сировинним забезпеченням, економічною безпекою.

2. Управлінські рішення є формалізованим результатом управлінської діяльності. Особливо складно приймати рішення в умовах невизначеного середовища, якому найбільше відповідає ситуаційний підхід, оскільки такі рішення рідко програмовані, і найчастіше вимагають поєднання інтуїтивного та раціонального підходів до вибору найбільш оптимального. Виділення найбільш поширених ситуаційних методик прийняття рішення - раціональної, імітаційної, інтуїтивної - дозволяє більш точно підібрати той алгоритм

⁵¹⁹ Оздоровлення бізнеса, див. зазнач. працю, - С. 156.

прийняття рішення, що відповідає конкретній ситуації.

3. На сьогодні теорія і практика сучасного менеджменту виробила значний перелік засобів, методів, способів, інструментів пристосування діяльності підприємств до вимог середовища його функціонування та розвитку. Безумовно, однією із визначальних є концепція ресурсного забезпечення, яка визначає сутність, характеристику та управління ресурсною складовою потенціалу підприємства, оскільки ресурси є першоосновою життєдіяльності суб'єктів господарювання. Однак структура ресурсів та особливості управління визначаються специфікою діяльності окремого підприємства, галузі, країни.

4. Інноваційний ресурс є пріоритетним в сучасних умовах господарювання, що зумовлено об'єктивною необхідністю випереджального розвитку вітчизняної економіки та суб'єктивним станом вітчизняних підприємств. Це вимагає проведення змін із врахуванням залежності "мета - потенціал (можливості) - шляхи вирішення". Основними напрямками інноваційного розвитку в Україні на сьогодні є: на макrorівні - здійснення довготермінової науково-технологічної політики, орієнтованої на інноваційні досягнення та її фінансове забезпечення за рахунок зовнішніх та внутрішніх джерел; на мікрорівні - активізація ендогенних факторів розвитку вітчизняних підприємств та підвищення рівня їх конкурентоспроможності, що дозволило б залучати прямі іноземні інвестиції у інноваційний розвиток.

5. Інноваційна складова розвитку пов'язана, у першу чергу, із інвестиційним забезпеченням на основі формування інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств. До ефективних напрямів поліпшення інвестиційної привабливості доцільно віднести орієнтацію на стратегічно важливі та інноваційно орієнтовані види діяльності: підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних виробництв; удосконалення інвестиційного менеджменту.

6. Маркетингова діяльність на сьогодні виявляється у різних концептуальних проявах, однак сполучною ідеєю кожної із них є орієнтація на споживача. Складність та мінливість середовища функціонування підприємств висуває все нові вимоги, а отже нові

тенденції у розвитку даного напрямку управлінської діяльності. Латеральний маркетинг - один із нових напрямів розвитку маркетингової діяльності, який створює особливий підхід до орієнтації ланцюга цінностей і цілей підприємства за критерієм "задоволення потреб - прибуток".

7. Логістичне управління на сьогодні є визначальним елементом потенціалу підприємства, який базується на визначених компетенціях щодо оптимального організування і управління переміщенням матеріальних потоків у сфері виробничо-господарської діяльності підприємства. Вирішення логістичних завдань підпорядковане усьому управлінському процесу на підприємстві, а в умовах ситуаційного підходу дозволяє оперативно вирішувати завдання діяльності на основі дотримання основних правил логістичного управління: необхідний товар, у необхідному місці, у необхідний час, у необхідному місці, необхідному споживачеві, з мінімальними витратами.

8. Управління розвитком підприємств в сучасних умовах базується на інформаційній складовій потенціалу підприємства, однак сам процес збору інформації визначається окремою ситуацією на основі вибору оптимально послідовної процедури, яка охоплює збір інформації, насамперед, стосовно найбільш непостійного аспекту середовища аж до того часу, поки дослідження матимуть сенс. Використання інформаційного ресурсу вимагає формування інформаційних систем управління та креативних рішень щодо вибору комунікаційних стратегій підприємства.

9. Необхідність зменшення негативного впливу загроз діяльності вітчизняних підприємств та їх подолання визначає основні завдання економічної безпеки на макроекономічному рівні: підвищення сукупного попиту; формування сприятливого інвестиційного клімату; забезпечення переливання фінансових та виробничих ресурсів від нежиттєздатних підприємств і секторів до ефективних виробників і секторів зростання; стимулювання експорту та його диверсифікації; регулювання імпорту з метою захисту вітчизняних продуцентів у рамках загальноприйнятих процедур. На мікроекономічному рівні, у

першу чергу, вирішення потребують такі завдання: підтримка та стимулювання розвитку економічно ефективних підприємств і організацій, ліквідація чи реорганізація неефективних економічних структур, запровадження ринкових норм поведінки економічних суб'єктів тощо.

10. Актуальним є питання вибору технологій управління на основі поєднання послідовних, взаємозв'язаних організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій.

11. Організаційні зміни є необхідними за умови ситуацій, що потребують внесення коректив у поточну діяльність та стратегічні орієнтири стосовно різних напрямів роботи підприємства. Основна мета проведення організаційних змін полягає у тому, щоб подолати невизначеність, викликану стрімкими темпами змін в економічному, соціальному і технологічному середовищі, підвищити гнучкість підприємства, забезпечити і підтримати життєдіяльність у поточному періоді та утримати вибраний вектор розвитку у перспективі.

12. Ситуаційна теорія керівництва покликана визначити ключові ситуаційні чинники і способи їх взаємодії з метою з'ясування відповідної лідерської поведінки для вирішення різноманітних управлінських ситуацій. Розуміння процесу прийняття рішення, можливої участі і ролі керівника та підлеглих у ньому є визначальним чинником прийняття оптимальних ситуаційних рішень.

ПІДСУМКИ

В сучасних умовах динамічних змін, які відбуваються у середовищі функціонування суб'єктів господарювання управління їх діяльністю вимагає адекватних дій з боку керівництва. Управління розвитком підприємств орієнтоване на досягнення кількісних і якісних позитивних змін відповідно до стратегічного бачення і цілей діяльності. Рішення, які приймаються у контексті управлінської діяльності є ефективними у випадку, коли відповідають конкретній ситуації, яка виникає у процесі виробничо-господарської діяльності і базується на адаптивних моделях діяльності і механізмах їх реалізації.

Управління розвитком підприємства на засадах ситуаційного підходу - це цілеспрямована дія на діяльність підприємства, складові його потенціалу, що забезпечує кількісне зростання основних параметрів діяльності на якісно новому рівні із врахуванням ситуаційних характеристик середовища підприємства. Такі характеристики отримують у процесі діагностичних процедур, що охоплюють систему заходів, методів, прийомів дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників та їх вплив на результати роботи. В сучасних умовах управління розвитком підприємства – це зміни у діяльності суб'єкта господарювання, які керівництво здійснює відповідно до результатів проведеної діагностики чи системи моніторингу ситуацій, які виникають у виробничо-господарській діяльності. Рішення щодо вектору майбутнього розвитку базуються на існуючих концептуальних положеннях, які напрацьовані протягом періоду еволюції науки менеджменту і формалізовані у відповідних моделях. На сьогодні можна виділити такі основні моделі розвитку вітчизняних підприємств, що відповідають різним ситуаційним характеристикам їх діяльності: модель антикризового управління; модель стійкого розвитку, модель конкурентного розвитку, модель інноваційного розвитку та різні варіанти їх можливого поєднання.

Проведена у роботі експрес-діагностика стану підприємств Івано-Франківського регіону дозволила виділити їх групи за рівнем розвитку, що визначався за критерієм інтегрального показника

ефективності. Виділення груп підприємства, що характеризуються кризовими явищами, стійкими тенденціями розвитку та економічним зростанням підтвердило висновок про те, що не існує єдиної моделі, здатної забезпечити ефективне функціонування усіх суб'єктів господарювання. Кожна із груп досліджуваних підприємств вимагає особливого підходу, що визначається певними відмінними характеристиками. Отримані результати дослідження підвели до висновку про те, що управляти розвитком підприємств у сучасних умовах необхідно з використанням ситуаційного підходу, який дозволяє використовувати значний інструментарій управлінської діяльності відповідно до конкретної ситуації.

Вибір моделі розвитку підприємства базується на визначених цілях, які в умовах ситуаційного підходу можуть відрізнятись. На практиці це виявляється в особливостях ситуаційного планування шляхом використання сценарного (альтернативного) планування. У процесі планування виникає необхідність у поєднанні концептуальних і локальних моделей управління. Концептуальна модель охоплює основні положення і напрями розвитку та політику їх реалізації, а локальна модель торкається окремих аспектів діяльності, що забезпечують процес розвитку і може реалізуватись шляхом побудови математичних залежностей із визначенням найбільш важливих ситуаційних чинників розвитку. Побудована модель розвитку вимагає відповідного механізму реалізації через сукупність організаційних, забезпечуючих та регулюючих заходів, що дозволяють досягнути цілей розвитку. Можливість максимально наблизити фактичні досягнення із запланованими показниками діяльності досягається за рахунок застосування гнучких бюджетних технологій. Гнучкі бюджети не тільки розглядають альтернативні варіанти досягнення поставлених завдань, але і визначають можливості їх виконання через обґрунтування можливостей ресурсного забезпечення. Механізм реалізації моделей розвитку передбачає врахування заходів макро-економічного регулювання та організацію проведення змін на рівні окремого підприємства з урахуванням наявного потенціалу, який охоплює ресурсну складову та сукупність знань та досвіду щодо їх ефективного використання. Сучасними інструментами, що дозволяють

проводити якісні і кількісні зміни, підтримуючи гнучкість підприємства і його життєздатність відповідно до особливостей ситуації господарювання є маркетинг, логістика, система інформаційного забезпечення, інноваційно-інвестиційна діяльність, економічна безпека, керівництво, організаційні зміни та ефективне керівництво усіма цими складовими.

Виходячи із викладеного вище основними положеннями ефективного управління розвитком підприємств в умовах ситуаційного підходу, які автор розглядає у даній роботі є: проведення діагностики зовнішнього і внутрішнього середовища з метою визначення вихідного стану суб'єкта господарювання та застосування системи моніторингу для постійного спостереження за ситуацією; оцінка можливостей щодо проведення необхідних змін на основі оцінки рівня витрат діяльності та реального стану майна, його поточної та прогнозованої вартості; особливої уваги потребує оцінка ефективності рішень, які прийматимуться для цілей розвитку із врахуванням різних критеріїв оцінювання, періоду діяльності та поставлених цілей; важливим є побудова локальних моделей розвитку, зокрема, на основі застосування математичних залежностей, що дозволяє виявляти найбільш впливові чинники та прогнозувати ситуацію за умови їх зміни чи зміни їх впливу; формування механізму реалізації заходів ситуаційного управління, що вимагає відповідного організаційного, технічного, ресурсного, регулюючого забезпечення, застосування відповідних стилів керування і впливу на ситуацію, послідовності проведення організаційних змін з урахуванням особливостей діяльності окремого підприємства, специфіки галузі, у якій воно працює, макроекономічних факторів, що формують певні ситуації і визначають шляхи виходу чи пристосування до неї.

Життєвий цикл вітчизняних організацій у середньому триває 5-10 років. Дещо інша ситуація з промисловими підприємствами, діяльність яких історично організована на певних територіях відповідно до принципів організаційного проектування. Підтримання життєздатності цих підприємств на основі екстенсивних заходів зумовило тотальні проблеми їх функціонування, які мають негативний вплив не тільки на саме підприємство, людей, які там працюють,

середовище, у якому воно функціонує, але і на економічну ситуацію у країні. Тому виникає необхідність у пошуку і застосуванні дієвих механізмів проведення поступових, а інколи кардинальних змін у діяльності. Разом з тим, в сучасних умовах неможливо зосередити достатньо ресурсів для проведення кардинальних змін, тому у окремих випадках доцільним є застосування заходів, що дозволять, з одного боку, поетапно і системно покращувати діяльність, а з іншого - здійснювати це відповідно до ситуації, яка виникає на певних етапах життєдіяльності. Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком орієнтує підприємство на необхідність поступового пристосування до чинників внутрішнього і зовнішнього середовища відповідно до ситуаційних характеристик їх діяльності для того, щоб підготувати підприємство для проведення кардинальних змін шляхом його моніторингу на предмет життєздатності в нових умовах. Намагаючись максимально враховувати ситуації, які виникають у діяльності підприємство має змогу реально оцінювати свій потенціал, прогнозувати майбутні зміни та адекватно на них реагувати, вибираючи ті чинники, які стимулюють розвиток та враховуючи ті, що перешкоджають чи гальмують даний процес. Зрозумілим стає те, що ті темпи розвитку і підходи до ведення господарської діяльності, які, у більшості випадків, використовуються сьогодні, не дозволяють у повній мірі використовувати наявний потенціал для випереджального зростання, без чого Україна, а отже, і її господарюючі суб'єкти не зможуть досягнути рівня розвинутих країн.

ДЛЯ НОТАТОК