

# *Управління розвитком*

*Харківський національний  
економічний університет*

*Міжнародна  
науково-практична конференція  
"Актуальні проблеми управління  
економічними процесами  
промислових підприємств"*

*14 – 15 листопада 2006 року*

*Збірник наукових статей*

*видається 2 рази на рік*

*№ 7, 2006*

*Харків. Вид. ХНЕУ, 2006*

**Засновник і видавець**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

*Реєстраційний номер свідоцтва КВ №5948 від 19 березня 2002 р.*

*Затверджено на засіданні вченої ради університету.*

*Протокол №2 від 30.10.2006 р.*

**Редакційна колегія**

**Пономаренко В. С.** — докт. екон. наук, професор (головний редактор)

Афанасьєв М. В. — канд. екон. наук, професор

Внукова Н. М. — докт. екон. наук, професор

Григорян Г. М. — докт. екон. наук, професор

Гриньова В. М. — докт. екон. наук, професор

Дікань Л. В. — канд. екон. наук, професор

Дороніна М. С. — докт. екон. наук, професор

Іванов Ю. Б. — докт. екон. наук, професор

Кизим М. О. — докт. екон. наук, професор

Клебанова Т. С. — докт. екон. наук, професор

Левикін В. М. — докт. техн. наук, професор

Малярєвський Ю. Д. — канд. екон. наук, доцент

Назарова Г. В. — докт. екон. наук, професор

Орлов П. А. — докт. екон. наук, професор

Пушкар О. І. — докт. екон. наук, професор

Тодика Ю. М. — докт. юр. наук, професор

Трийд О. М. — докт. екон. наук, професор

Українська Л. О. — докт. екон. наук, професор

Хохлов М. П. — докт. екон. наук, професор

Ястремська О. М. — докт. екон. наук, професор

**Редакція збірника наукових статей**

Зав. редакцією **Седова Л. М.**

Редактори: **Гузенко О. М.**

**Лященко Т. О.**

**Замазій О. Є.**

**Демченко Н. І.**

**Анацька О. В.**

**Беліков О. М.**

**Гергеша А. В.**

Комп'ютерна верстка **Копитько Н. О.**

**Адреса видавця:** 61001, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а

**Телефони:**

(057)702-03-04 — головний редактор

(057)758-77-05 — зав. редакцією

**E-mail:** vydav@ksue.edu.ua

---

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про публікацію статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

---

При передрукуванні матеріалів посилання на збірник обов'язкове.

---

Підписано до друку 25.12.2006 р.

Формат 84×108 1/16. Папір MultiCopy.

Ум.-друк. арк. 25,0. Обл.-вид. арк. 31,27. Тираж 500 прим. Зам. № 929.

Ціна договірна.

---

Надруковано з оригінал-макета на Riso-6300 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а.  
Видавництво ХНЕУ.

- © Харківський національний економічний університет, 2006
- © Видавництво ХНЕУ, 2006
- дизайн, оформлення обкладинки
- © Управління розвитком, 2006

# Секція 1

## Управління розвитком промислових підприємств

УДК 65.01: 334.012.64

**Абакумова П. В.**

### АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ І МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Реструктуризація економіки, що відбувається в Україні протягом останніх п'ятнадцяти років, безпосередньо проявляється в розвитку сектору малого бізнесу. Реалізація державної регуляторної політики стосовно малого підприємництва відбувається відповідно до існуючої системи інституцій, оптимізації їх організаційної структури, забезпечення адекватного функціонального наповнення їх діяльності та створення узгодженої комплексної програми дій з підтримки розвитку малого підприємства серед усіх учасників, пов'язаних з малим підприємством. Але при всіх цих заходах дані Держкомстату України свідчать про те, що проблеми підвищення ефективності як заходів та методів сприяння розвитку малого підприємства, так і системи загалом все ж таки залишаються.

Також необхідно звернути увагу, що особливості менеджменту малого бізнесу визначаються функціями, покладеними на малі підприємства, їхнім місцем в економіці країни, діловим середовищем, в якому вони розвиваються, та безпосередньо державною політикою. Перераховані складові утворюють сукупність факторів і важелів впливу, а відповідно, і актуальність створення ефективного комплексного механізму управління розвитком малого підприємства в Україні.

У процесі економічного розвитку економіки України все більшої значущості набуває системний підхід до управління підприємствами. Важливим питанням підвищення ефективності діяльності підприємств на сучасному етапі є ефективність використання нових підходів та методів управління ними.

Вивчення законодавчих документів та статистичних даних, а також ознайомлення з напрацьованими науковими роботами з даної проблематики призвело до висновку, що існує низка невирішених проблем, які опосередковано ведуть до гальмування процесу становлення малого підприємства в Україні, тож постає актуальність для більш глибокого вивчення даної проблематики та впровадження додаткових механізмів управління чи заходів з підвищення ефективності існуючих програм розвитку малого підприємства.

Останнім часом проблематиці розвитку малого підприємства в Україні присвячується доволі багато наукових досліджень. Серед них докладну характеристику малого підприємства як елемента системи сучасного суспільства дали В. Білик, О. Барановський, З. Варналій, В. Геєць, Т. Ковальчук, О. Кондратюк, В. Кужель, К. Ляпіна, Д. Ляпін, О. Мазур, А. Паляниця, В. Сизоненко, Ю. Шаров та ін.

Метою роботи є дослідження механізмів управління розвитком малого підприємства на регіональному рівні та аналіз регіональних програм його розвитку.

Для досягнення поставленої мети дослідження дамо узагальнене визначення основної категорії "організаційно-економічний механізм управління" з обраної проблематики [1 – 6] як організаційної впорядкованої системи взаємопов'язаних заходів, методів і важелів управління процесами, що застосовуються державними інституціями в напрямку сприяння розвитку малого підприємства.

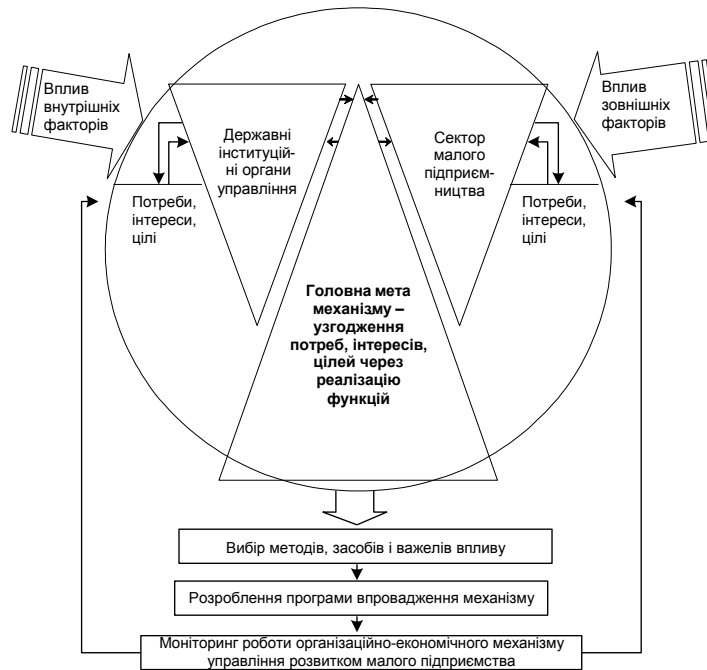
За головну мету організаційно-економічного механізму розвитку малого підприємства візьмемо задоволення потреб основних суб'єктів (державні інституції) на основі узгодження їх інтересів з об'єктом управління (малі підприємства). Призначення механізму управління – забезпечення ефективної взаємодії керівної та керованої підсистем, впливу на чинники результатів економічної діяльності керованої підсистеми. Тобто, якщо виходити з існуючих прикладів змісту процесу механізму в інших економічних процесах [7], то можна визначити логічну послідовність через потреби цільової групи в напрямку досягнення найефективнішого результату: середовище – потреба – моніторинг – усвідомлення – рішення – установки – дії; мета – моніторинг – потреби – спосіб – результат; потреба – орієнтація – інтерес – засоби – установки – цілі – рішення – дії. Однак такий підхід не дає змоги враховувати при побудові організаційно-економічного механізму розвитку малого підприємства основних елементів впливу як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище



процесу, тобто не враховує методів, засобів, інструментів. При такому розгляді механізму не зрозуміло, де і яким чином відбувається узгодження цілей об'єкта та суб'єкта управління.

Відповідно до визначення "організаційно-економічного механізму управління" розвитком малого підприємництва та аналізу змісту механізму в економічних процесах представимо модель його функціонування (рисунок). Подана модель побудована таким чином, що може узгоджувати виниклі потреби, інтереси і цілі суб'єкта та об'єкта механізму управління, при цьому з'являється можливість оптимізації заходів, важелів та методів процесу щодо досягнення поставлених цілей, а також можливість проводити оперативний моніторинг роботи всіх ланок механізму, що дає можливість підвищити результативність управлінських рішень у розвитку малого підприємництва.

Але для ефективного впровадження даного механізму управління необхідно визначити окремі методи, заходи та важелі, що застосовуються державними інституціями на сучасному етапі. Тож проведемо аналіз системи взаємопов'язаних заходів, методів і важелів управління процесами, що застосовуються державними інституціями в напрямку сприяння розвитку малого підприємництва на прикладі Харківської області.



**Рис. Модель функціонування організаційно-економічного механізму у розвитку малого підприємництва**

На основі аналізу законодавчих і програмних заходів стосовно сприяння розвитку малому підприємству були виділені напрямки основних заходів щодо вирішення проблем розвитку малого підприємництва:

- удосконалення нормативно-правової бази у сфері підприємницької діяльності;
- формування державної регуляторної політики у сфері підприємницької діяльності;
- активізація фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки малого підприємництва;
- сприяння створенню інфраструктури розвитку малого підприємництва;
- впровадження регіональної політики сприяння розвитку малого підприємництва.

При цьому автором пропонується для відтворення наглядності про стан розвитку малого підприємства у Харківській області навести деякі статистичні показники, що свідчать про загальний стан підприємства, його роль у соціально-економічному розвитку регіону. Динаміка основних показників діяльності малих підприємств у Харківській області впродовж 2000 – 2005 років наведена в таблиці.

Таблиця

**Динаміка основних показників діяльності малих підприємств у Харківській області\***

Показники	2000 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.
1	2	3	4	5
Кількість малих підприємств, од.	13392	17002	18124	18814
у % до попереднього року	100,5	105,5	106,6	103,8
Середньорічна кількість зайнятих працівників на малих підприємствах, тис. осіб	112,4	140,6	136,0	128,0

\* розраховано на основі літературних джерел [8; 9]

1	2	3	4	5
Середньорічна кількість найманих працівників на малих підприємствах, тис. осіб	111,3	139,4	133,0	126,7
у % до попереднього року	102,5	103,7	95,4	95,3
Середньорічна заробітна плата одного найманого працівника малого підприємства, грн.	156,65	281,28	331,11	427,16
Фінансовий результат (сальдо) від звичайної діяльності до оподаткування, млн. грн.	103,7	-125,0	102,3	231,9

Кількість зареєстрованих підприємств – фізичних осіб – складає 147,2 тис. осіб. Обсяг виробленої малими підприємствами продукції на цей час становить 10,9% від загального обсягу виробництва по області.

Регіональна ринкова інфраструктура представлена 24 бізнес-центрами, 17 з яких діють у містах обласного підпорядкування і районах області, 5 бізнес-інкубаторами, більше ніж 20 інвестиційними компаніями і фондами. В регіоні працюють більше 200 аудиторських фірм, 88 банківських установ (12 з яких – самостійні структури), 45 страхових компаній, 12 бірж.

У рамках програми "Українська ініціатива" в регіоні здійснюється робота з підготовки управлінських кадрів для сфери підприємництва. За цією програмою підготовлено більше 120 фахівців, з яких 23 пройшли стажування в країнах Європейського Союзу.

В області зареєстровано 70 громадських організацій, що захищають інтереси підприємців. Проводяться спільні заходи з органами влади: наради, семінари, "круглі столи", зустрічі з питань подальшого розвитку підприємництва.

Але наведені дані свідчать про те, що на фоні постійного абсолютного щорічного зростання загальної кількості зайнятих на малих підприємствах та кількості створення малих підприємств протягом 2000 – 2004 років спостерігається гальмування темпів приросту в 2005 р., що потребує додаткового комплексного вивчення та з'ясування внутрішніх і зовнішніх причин впливу на розвиток малого підприємства.

Хоча саме в 2005 році вперше в рамках діалогу "Влада і бізнес-партнери" у Харківській області запропонований новий формат роботи між органами влади і представниками підприємницьких кіл області. У його основу покладений Меморандум про взаємовигідні партнерські стосунки між Харківською обласною адміністрацією і представниками підприємницьких кіл області.

Серед вищенаведених проблемних питань, що заважають розвитку малого підприємництва в Харківській області, необхідно виділити суттєву недосконалість діючого механізму організаційної та фінансової підтримки втілення привабливих інвестиційних та інноваційних проектів. Для поліпшення цього механізму з певними механізмами управління розвитку малого підприємництва в цілому на Харківщині діє одне з прийнятих рішень, а саме: "Структурним підрозділом облдержадміністрації, територіальним управлінням центральних органів виконавчої влади, райдержадміністраціям та органам місцевого самоврядування відпрацювати механізми системної та ефективної взаємодії з громадськими об'єднаннями підприємців з метою оперативного подолання перешкод на шляху розвитку малого та середнього бізнесу" [6].

Тобто про комплексний механізм управління розвитком малого підприємництва не йдеться, а стосується лише механізмів взаємодії влади з підприємцями через їх громадські об'єднання. Однак прийняті рішення спрямовані на створення сприятливих умов для підприємницької діяльності та розвитку ринкової інфраструктури, можуть бути допоміжними важелями визначеного організаційно-економічного механізму розвитку малих підприємств, а саме сприятимуть:

залученню суб'єктів малого бізнесу до виконання державних замовлень, що здійснюються за рахунок бюджетів усіх рівнів;

активізації роботи щодо кредитування суб'єктів малого бізнесу;

забезпеченню узгодження проектів регуляторних актів, що впливають на сферу підприємництва, в представництві Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва в Харківській області;

системній допомозі методологічного характеру з питань розвитку малого бізнесу райдержадміністраціям;

забезпеченню проведенню рекламної кампанії щодо залучення та здійснення відбору кандидатів на участь у Програмі перепідготовки управлінських кадрів для сфери підприємництва "Українська ініціатива";

наданню пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правової бази діяльності суб'єктів малого бізнесу до Головного управління економіки та ринкових відносин Харківської облдержадміністрації для узагальнення.

Декларативно зрозуміло, що влада та бізнес повинні стати рівноправними партнерами.

Однак залишається відкритим питання управління процесом розвитку малого підприємництва на Харківщині, тобто відсутній зв'язок між прийнятими рішеннями та їх втіленням у повсякденність.

Зроблений аналіз тенденцій і механізмів управління розвитком малого підприємництва в Харківській області, на думку автора, свідчить, що державною владою вживаються певні заходи до поліпшення становища підприємців, але вони не охоплюють усієї повноти проблем, які існують. Також треба визначити, що підтримка малого бізнесу на Харківщині має більш випадковий характер і



тому охоплює незначну кількість підприємців. Тобто не існує чіткого зворотного зв'язку між владою і підприємцями. Громадське об'єднання підприємців не в змозі охопити всього обсягу існуючих малих підприємств і виявити проблеми кожного з них. Тому значна частина підприємців залишається за межею використання можливостей поліпшити своє становище.

Запропонована в статті модель організаційно-економічного механізму розвитку малого підприємництва створює теоретичну основу для подальших досліджень у цій галузі, дозволяє робити практичні рекомендації щодо його опробування та вдосконалення.

---

**Література:** 1. Державне управління і менеджмент: Навч. посібник / Г. С. Одінцева, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов; [Заг. ред. Г. С. Одінцової. – Харків: ХарІУАДУ, 2002. – 492 с. 2. Механізми управління промисловим виробництвом: Теорія і практичні проблеми / Под ред. проф. І. Мокана. – Кишинев: Карта Молдовеня, СКЭ, 1977. – 122 с. 3. Шандова Н. В. Визначення механізму прогнозування показників розвитку виробництва // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №2 (32). – С. 182 – 189. 4. Лафта Дж. К. Менеджмент: Учебн. – М.: ПБОЮЛ Григорян А. Ф., 2002. – 264 с. 5. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. – М.: Экономика, 1997. – 290 с. 6. Социальный менеджмент: Уч. пособие / Под ред В. Н. Иванова, В. И. Патрушева. – М.: Высшая школа, 2001. – 208 с. 7. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки / М. С. Дороніна, В. М. Лугова // Економіка розвитку. – 2006. – №1. – С. 18 – 22. 8. Комплексна економічна доповідь "Про стан та тенденції розвитку малих підприємств у 2005 році". – Харків, 2006. 9. Статистичний збірник "Малі підприємства Харківської області" // Головне управління статистики у Харківській області. – Харків, 2006. – 112 с. 10. Меморандум про взаємовигідні партнерські стосунки між обласною державною адміністрацією та представниками підприємницьких кіл Харківської області. – Харків, 11.05.2005 р.

---

**Авдеева Е. С.**

УДК 338.24

---

**Кулаков Д. С.**

## **ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Сегодня для того, чтобы предприятие создавало себя успешным, ему недостаточно произвести высококачественную продукцию, пусть даже соответствующую мировым стандартам. Надо еще хорошо знать соответствующий сектор мирового рынка, проанализировать спрос, изучить потенциальных заказчиков и конкурентов. Использование Интернета только для оповещения рынка о своих возможностях становится крайне обременительным, так как затраты интеллектуальных и материальных ресурсов на выполнение этой функции значительно возрастают.

В современной экономике обработка и обмен информацией стали более мощным и более эффективным средством ведения бизнеса, чем перемещение физических товаров. Стоимость компаний все в большей степени определяется не ее материальными активами, а такими нематериальными активами, как люди, идеи, технологии, а также стратегией объединения и использования главных информационных ресурсов. И использование специальных программных средств, обеспечивающих информационную поддержку бизнес-процессов, в качестве основы комплексной информационной системы представляется наиболее оправданным и эффективным.

Начало экономического роста в России совпало с развитием важных тенденций на рынке систем автоматизации, а именно: готовностью руководителей и владельцев предприятий вкладывать средства в автоматизацию и, как следствие, растущим спросом на корпоративные информационные системы; повышением уровня заказчиков и их готовностью использовать серьезные решения; осознанием невозможности решить все проблемы предприятия автоматизацией бухгалтерского учета; появлением отечественных систем автоматизации нового поколения с повышенной гибкостью, адаптивными возможностями и т. д.; активизацией борьбы с пиратством и развитием цивилизованного рынка программного обеспечения; снижением темпов оттока из страны квалифицированных специалистов в области информационных технологий.

---

© Авдеева Е. С., Кулаков Д. С., 2006

В последние годы интерес со стороны российских предприятий к системам управления цепочками поставок (SCM — Supply Chain Management) встал наиболее остро. Наибольшим спросом в нашей стране сегодня пользуются системы управления складами (WMS — Warehouse Management Systems), относящиеся к категории средств исполнения цепочек поставок (SCE — Supply Chain Execution, подкласс технологии SCM).

Если к концу 2000 г. количество внедренных систем управления складами в России не превышало десятка, а число продуктов, представленных на отечественном рынке, измерялось единицами, то уже к началу 2005 г. общее количество внедрений перевалило за 70. В 2003 – 2004 гг. на отечественном рынке появилось более десятка новых информационных систем, относящихся к классу WMS. Именно на это время приходится свыше 70% от всех проектов по внедрению

Существующие сейчас на большинстве производственных предприятий информационно-управленческие системы не соответствуют требованиям времени. В них имеются следующие проблемы: неразвитая сеть передачи данных; слабая техническая оснащенность; большое разнообразие информационных систем; устаревшее программное обеспечение; недостаточная типизация решений; нехватка аналитических приложений; отсутствие систем автоматизированного управления.

Другим вариантом является создание на отечественных предприятиях систем, вся информационная деятельность которых нацелена на одностороннее и узкое обслуживание руководства организации и редко используется для информационного обеспечения других этажей управления в целях подготовки оптимальных в целом управленческих решений. Для организации современной бизнес-деятельности необходима такая реорганизация информационных потоков, которая обеспечивает информационную достаточность и четкость во взаимном информационном обеспечении отдельных подразделений с целью выработки оптимального для бизнеса решения. Но организация такой информационной системы возможна лишь на основе создания современного управленческого учета.

Авторы считают, что в настоящее время системы информатизации должны отвечать следующим запросам: автоматизации не отдельных рабочих мест и функций, а сквозных комплексных информационных технологий, полностью поддерживающих бизнес-процессы отрасли; ориентации на новые программно-технические средства и современную сеть передачи данных; стандартизации интерфейсов между информационно-технологическими комплексами; максимально автоматическому вводу данных; применению средств аналитической обработки информации для поддержки принятия решений; построению информационно-управляющих систем на базе оптимизационных и имитационных моделей.

Известно, что информационные системы управления позволяют руководящему составу моделировать как уже произошедшие, так и будущие события, дает руководству ответ на основные вопросы, касающиеся количественных характеристик производственных процессов. Это относится в первую очередь к текущему оперативному управлению.

В настоящее время, если предприятие ставит целью успешно развиваться и быть конкурентоспособным, нельзя решить проблемы его автоматизации только созданием примитивных баз данных и системы электронной почты. На современных предприятиях ставится вопрос о решении гораздо более серьезных задач – информационно-справочных систем, управления документооборотом, работы с полнотекстовыми базами данных и т. д. – и выхода на новые уровни.

Выделяют следующие типы предприятий в зависимости от использования информационных технологий [1]:

1. Предприятия, для которых информационные технологии являются технологией основного производства (телекоммуникационные, информационное обслуживание и движением информации). В этом случае информационная система является активной частью основных производственных фондов, то есть непосредственным фактором производственной и операционной деятельности.

2. Предприятия, для которых информационные технологии являются средством совершенствования/развития управленческой деятельности. В этом случае они способствуют более качественному управлению организацией, удешевляют и повышают эффективность принимаемых управленческих решений, то есть содействуют повышению конкурентоспособности, способствуют основной деятельности, но не участвуют в ней непосредственно.

В первом случае вопрос инвестиций в информационные технологии практически сливается с вопросом о необходимости инвестиций в тот бизнес, который они ведут и который невозможен без информационных технологий. Во втором случае организации не рассматривают инвестиции в информационные технологии в качестве вложений в технологические активы.

Информационные технологии не непосредственно, а опосредовано, через бизнес-технологии, воздействуют на конечные финансово-экономические результаты деятельности компании. Задача информационных технологий — поддержка и ускорение реализации бизнес-процессов предприятия. Мы видим одной из главных задач корпоративной информационной системы автоматизацию управления потоками информации между отдельными подразделениями компании.

Построение электронной системы – довольно сложный процесс. Концепцию будущей системы необходимо согласовывать с внутренними ценностями организации, а также с ее миссией. Основными материалами для принятия решения будут служить данные, полученные в результате исследования.

Системы обработки информации — это универсальная информационно-аналитическая технология групповой поддержки принятия решений. С ее помощью можно не только решить проблемы, присущие традиционному процессу групповой работы, но и благодаря использованию IT предоставить/получить новые возможности.



В настоящее время резко возрастают объемы информации, в связи с чем у руководящего персонала фирмы уменьшается время на принятие одного управленческого решения. Новые информационные технологии оказывают влияние на процесс разработки и реализации управленческих решений: информация становится основным предметом и продуктом управленческого труда, она становится товаром и приобретает потребительную стоимость; освобождается часть рабочего времени руководителя благодаря информационным системам управления; возрастает комфортность управленческого труда; руководитель может выбирать из набора правильных решений лучшее, на его взгляд; растет стоимость принятого решения – неверное решение приводит к большим убыткам; изменяется направленность функций руководителя в сторону непосредственного процесса управления; существенно уменьшаются потери времени из-за снижения мобильности управленческого труда.

Затраты ресурсов и времени на сбор информации и на полноценную подготовку принятия сложных и "дорогих" (как правило, стратегических) решений всегда меньше предотвращенного убытка от принятия не самого лучшего решения. Именно поэтому использование подобных систем оправдано.

В подобных системах широко используются экономико-математические и статистические методы обработки информации, что увеличивает эффективность принятого решения и достоверность используемой для его принятия информации.

Таким образом, подобные информационные системы позволяют предприятиям реорганизовать информационные потоки, обеспечивая их доступ на любой уровень компании, увеличить количество, а самое главное – улучшить качество принимаемых управленческих решений, используя сложные математические методы и модели анализа данных.

---

**Литература:** 1. Кадушин А. Оценить нельзя верить / А. Кадушин, Н. Михайлова // ИТ-ФОРУМ. – 2003. – №5(6). – С. 30 – 37. 2. Питеркин С. В. Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем / С. В. Питеркин, Н. А. Оладов, Д. В. Исаев. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 368 с. 3. Варганов М. Проект Европейского Союза "Электронные навыки российских малых и средних предприятий" // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №2. – С. 32 – 39. 4. Ким Е. Торговое предприятие сквозь призму ERP / Е. Ким, К. Поляков // Директор информационной службы. – 2002. – №2. – С. 4 – 10. 5. Соколов В. Электронная торговля: развитие информационных технологий // Управление продажами. – 2002. – №4. – С. 45 – 49.

---

**Амосов О. Ю.**

УДК 331.102.344

---

**Гавкалова Н. Л.**

## **УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах господарювання розробка дійових механізмів менеджменту персоналу повинна базуватися не на знаходженні статичних та універсальних методів, принципів та способів роботи, а на розробці гнучких методик, які можуть забезпечити оптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Однією з таких методик є управління знаннями підприємства. Накопичені знання разом із здатністю людини швидко й ефективно навчатися при позитивному впливові мотиваційного чинника інтелектуалізації праці виступають як цінний актив підприємства.

Концепція управління знаннями є відносно новим науковим напрямом (початок розвитку з 90-х років ХХ ст.), що постулює важливість формування, генерування й використання знань задля забезпечення ефективності менеджменту персоналу в контексті розвитку підприємства. Управління знаннями розглядає знання як ключовий ресурс конкурентоспроможності вітчизняного підприємства та ініціює процеси розвитку підприємства в напрямі інтеграції до світової системи господарювання. Зазначене вище зумовило актуальність проблеми управління знаннями на всіх рівнях управління.

Метою дослідження є розгляд теоретико-методичних аспектів управління знаннями на сучасному вітчизняному підприємстві, предметом – процеси управління знаннями, що ініціюють розвиток персоналу.

---

© Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л., 2006



У ході дослідження були поставлені та вирішені завдання:  
представлена етимологія поняття "управління знаннями";  
обрунтовані підходи до визначення управління знаннями на макрорівні та на рівні підприємства;

запропоновані напрями наукових досліджень, реалізація яких сприятиме розвитку підприємства.

Х. Скарбороу зазначає, що управління знаннями – це будь-який процес або практика створення, придбання, оволодіння, розподілу та використання знань, де б вони не знаходилися, який збільшує знання та показники праці в організації [1]. Вчений вважає, що воно (управління) зосереджено на розвитку специфічних для підприємства знань і навичок, які є результатом організаційного навчання.

Д. Тан визначає управління знаннями як процес систематичного та активного управління запасами знань в організації та їх розвиток [2]. У даному випадку запас – це спеціальні знання та інформація, які зберігаються в комп'ютерних системах.

Дж. Стоунхаус розуміє під організаційним знанням здатність персоналу до навчання й створення інтелектуальної організації завдяки вмiлому використанню кваліфікаційних та особистісних можливостей персоналу. При цьому вчений особливо увагу приділяє класифікації знань в організації, відокремлюючи чіткі та нечіткі їх різновиди [3].

У процесі управління знаннями вирішальну роль відіграє його внутрішньоорганізаційний трансфер, що включає три фази: ініціювання, руху та інтеграції. При цьому ефективність передачі знань визначається впливом таких факторів, які залежать тільки від суб'єкта знання, а саме людини та її оточення. Впливовість кожного фактора залежить від фази трансферу знань [4]. На думку авторів, одним із найвагоміших факторів впливу на процес передачі знання виступає мотиваційна підтримка та довіра його власників і носіїв, яка забезпечується засобами кадрової політики, діями з боку керівництва, важливістю отримання знань тощо.

З позиції внутрішньоорганізаційного обміну розглядають управління знаннями Е. Моргунов та Е. Будай [5], які вважають переміщення знань від одного підприємства до іншого важливим джерелом виникнення інновацій. В дослідженнях цих авторів особливе місце займає доцільність кодифікації та збереження знань на матеріальних носіях даних з метою доступу й користування ними поза залежністю від прав власності на ці знання. Необхідним елементом збагачення й примноження знань виступає навчання персоналу та розширення практики знаннебазованих підприємств.

Шляхом узагальнення визначених підходів до трактування поняття "управління знаннями" було вироблено наступне його бачення: управління знаннями – це процес або практика формування, а в подальшому – ефективного використання людського, інтелектуального та соціального капіталів на підприємстві.

Новим підходом в управлінні знаннями виступає застосування принципів та підходів тайм-менеджменту на основі раціонального та вмiлого використання власних знань і користування базою даних за допомогою каталогізації всіх знанневих ресурсів підприємства [6]. Тільки постійний обмін знаннями приводить до створення інтелектуального капіталу, який виступає в тісному зв'язку з якістю управління знаннями.

М. Шпак визначає ефективність управління знаннями через розподіл його на такі види, як: знання бізнес-процесів, корпоративної культури, зовнішнього середовища, інформаційних технологій та особистісні знання співробітників [7]. При цьому автор також наголошує на важливості обміну знань як засобами формальних, так і неформальних комунікацій. Управління знаннями – це специфічний процес, який потребує наукового та практично зваженого підходу, що може забезпечити керівник департаменту управління знаннями, для яких проводиться системна оцінка їх компетенцій та професіоналізму.

Проблеми управління знаннями досліджуються не тільки економістами, але й фахівцями інших напрямів. Так, психолог Клаус Д. Екк [8] розробив зміст і модель внутрішньоорганізаційного управління знаннями, в яких знайшли відображення особливості психологічного сприйняття процесів формування та передачі знань (рисунок).

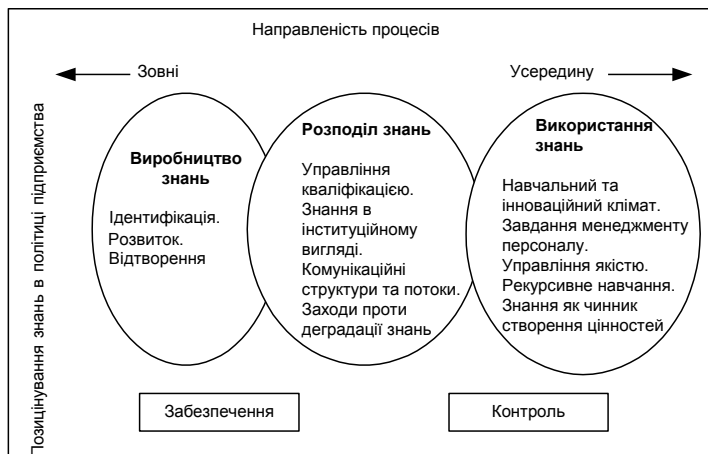


Рис. Склад внутрішньоорганізаційного управління знаннями [8]



Особливого значення в цій моделі набуває стратегія управління знаннями, що реалізуються на базі трьох основних процесів – праці, навчання та організації. На погляд авторів, це вперше сформульоване та обґрунтоване з науково-методичної точки зору уявлення управління знаннями, адже комплексно описує його складові, процеси передачі та види знань, що дозволяє визначити специфіку менеджменту знань на окремому підприємстві.

На макроекономічному рівні особливості управління знаннями представляють у вигляді економіки знань. Експерти Світового банку запропонували методологію оцінки впровадження економіки на базі знань, що включає 69 структурних та якісних показників, кожен з яких приймає значення від 0 (мінімальне значення) до 10 (максимальне значення), згрупованих за наступними напрямками: загальноекономічні індикатори, економічні стимули та інституційний режим, людські ресурси, інноваційна система та інформаційна інфраструктура [9]. Складність розрахунку цих показників для України визначається труднощами у зборі первинних даних, адже система їх визначення не адаптована до міжнародних стандартів.

Про перспективність економіки знань при забезпеченні сталого економічного розвитку України заявляють і такі вітчизняні вчені, як Ю. Бажал, О. Грішнова, А. Мусіна, І. Каленюк. Вони здійснюють спроби оцінити необхідність управління знаннями задля розробки й впровадження новітніх технологій, новацій, пошуку передових бізнес-технологій, систем менеджменту на всіх рівнях управління тощо. Так, А. О. Мусіна [9] макроекономічний аналіз рівня формування економіки знань тієї чи іншої країни визначає за показниками економічного та технологічного розвитку, зайнятістю у сфері послуг, інвестиційною активністю фізичних та юридичних осіб у сфері фундаментальних досліджень та розвитку. Науково-методичний підхід науковця базується на методології Світового банку та його адаптуванні до вітчизняних умов.

Еволюцію підходів до становлення та розвитку економіки знань, проведення діагностики країн щодо віднесення їх до таких, що ініціюють й стимулюють використання знань для продукування конкурентоспроможного на світовому ринку нового продукту, не обов'язково інформаційного, але такого, який, маючи масовий збут, забезпечує економічне багатство і розвиток, як вважає доктор наук Ю. М. Бажал [10]. Він зазначає, що підвищується роль освіти, науки та інноваційно-технологічного розвитку при формуванні економіки знань, адже саме ці сфери життєдіяльності забезпечують відповідний рівень розвитку й управління людського капіталу, який, у свою чергу, виступає головним елементом створення, розповсюдження та накопичення знань.

Таким чином, соціально-економічна органічність і комплексність знаннєвої економіки повинні забезпечуватися координуваним та збалансованим розвитком основних п'яти управлінських сегментів, що забезпечують ефективність відповідної державної політики шляхом створення: системи економічної мотивації та зменшення трансакційних витрат; суспільства висококваліфікованих, мобільних та творчих особистостей; динамічної інформаційної інфраструктури; інноваційної системи та сприятливого бізнесового середовища, які стимулюють інновації на підприємстві; нового культурного середовища, яке є максимально адекватним для реалізації політики розбудови знаннєвої економіки. Ю. М. Бажал систематизував знання та підходи, що стосуються формування знаннєвої економіки, а також запропонував власні доробки стосовно доцільності створення суспільства подібного типу в Україні.

Незважаючи на спроби як зарубіжних, так і вітчизняних вчених привести до єдиного вигляду підходи, методики, принципи управління знаннями, загальноприйнятої методичної бази поки що не вироблено. Отже, пріоритетними напрямками подальших досліджень виступають наступні:

побудова комплексної системи управління знаннями з визначенням та обґрунтуванням її елементів;

розробка циклу управління організаційним знанням;

визначення технології кодифікації організаційних знань і стратегії щодо управління ними;

апробація науково-теоретичних розробок системи управління знаннями в практичній площині на прикладі функціонування промислових підприємств.

Визначені питання знайдуть місце у наступних наукових дослідженнях авторів та у подальших публікаціях.

- 
- Література:** 1. Scarborough, H, Swang, J and Preston J (1999) Knowledge Management: A literature review, Institute of Personnel and Development, London. 2. Tan, J. (2000) Knowledge Management: just more buzzwords? British Journal of Administrative Management, March – April, pp 10 – 11. 3. Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием // Менеджмент и менеджер. – 2005. – №9. – С. 14 – 26. 4. Круг Г. Ф. Трансфер знаний на предприятии: основные фазы и воздействующие факторы / Г. Ф. Круг, М. Кене // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №4. – С. 74 – 78. 5. Моргунов Е. Динамические аспекты управления знаниями / Е. Моргунов, Е. Будаи // Управление персоналом. – 2004. – №6. – С. 16 – 19. 6. Мариничева М. Управляй своим временем, управляя знаниями // Менеджмент и менеджер. – 2004. – №10. – С. 31 – 35. 7. Шпак Н. Управление корпоративными знаниями – это уже важно // Менеджмент и менеджер. – 2005. – №10. – С. 25 – 30. 8. Клаус Д. Экз Знание как новая парадигма управления // Теория и практика управления. – 1998. – №2. – С. 68 – 73. 9. Мусіна Л. О. Основні засади переходу до економіки знань: перспективи для України // Економіка і прогнозування. – 2003. – №3. – С. 87 – 107. 10. Бажал Ю. М. Знаннєва економіка: теорія і державна політика // Економіка і прогнозування. – 2003. – №3. – С. 71 – 86.

## ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК СПОСІБ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

На більшості підприємствах України внаслідок обмеженості фінансових ресурсів, умов створення та тривалого терміну існування переважає один або два види діяльності. Але підприємства повинні розвиватися, тому саме диверсифікацію можна розглядати як найбільш придатний спосіб розвитку на сучасному етапі становлення українського бізнесу. Доцільність використання диверсифікації як інструменту стійкого динамічного розвитку підприємств [1, с. 130] ґрунтується на одній із головних особливостей – високій адаптивності до зміни кон'юнктури ринку внаслідок обмежених обсягів випуску продукції; невеликій потребі в ресурсах до різноманітних нововведень; спрощеній структурі внутрішньофірмового управління; мобільності та можливості займати нові, перспективні ніші. Саме зміни кон'юнктури ринку зумовлюють появу нових, більш вигідних об'єктів вкладення капіталу, спонукають підприємства або залишати ніші ринку, які стали не вигідними, або диверсифікувати діяльність.

До сьогоднішнього дня питання диверсифікації, принаймні, серйозно не досліджувались. Ще й досі домінує погляд [2, с. 32 – 39] стосовно місця диверсифікації на підприємстві щодо необхідності зосередження зусиль в основних сферах бізнесу. Але необхідні більш глибокі доробки та чіткий опис механізму диверсифікації. Тому метою даного дослідження є спосіб вирішення завдань управління підприємством завдяки диверсифікації. Відповідно до мети поставлені такі завдання: розширити значення диверсифікації для розвитку виробництва на підприємствах.

Стандартне трактування диверсифікації [3, с. 153] походить від латинського слова "diversification", що означає зміну, різноманіття. Якщо виходити з думки В. М. Гавви, то диверсифікація – це поширення господарської діяльності на нові сфери, розширення асортименту виробничої продукції, видів наданих послуг, які можуть не мати прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної діяльності підприємства. О. В. Савицька і О. В. Євсєєв [4, с. 36] визначають диверсифікацію як розширення діапазону діяльності підприємства за межі основного бізнесу, проникнення його в інші галузі виробництва й на ринки нових товарів і послуг, найчастіше прямо не пов'язані з основною сферою їхньої діяльності.

І. В. Бондаренко і В. І. Дубницький [5, с. 120] визначають диверсифікацію різнопланово: як розширення асортименту, зміну виду продукції та запобігання банкрутства; а також як розподіл грошових капіталів, що вкладаються в економіку або надаються у формі кредиту з метою зниження ризику втрат та отримання більш високого доходу.

У М. І. Круглова [6, с. 427] розглядається вже "диверсифікація діяльності", що досягається завдяки: 1) включенню до складу компанії підприємств різноманітної предметної та технологічної спеціалізації; 2) комбінування спеціалізованих виробництв; 3) надання гнучкості технологічним схемам і оргструктурам; 4) маневрування видами діяльності; 5) розвитку різноманітних видів діяльності на базі передової технології, якими володіє підприємство.

Отже, найбільш розповсюджене трактування диверсифікації означає збільшення кількості напрямків діяльності. Але такі визначення не дають можливості відрізнити процес диверсифікації від явища і не відповідають на цілий ряд запитань: чи є диверсифікація процесом або результатом "розширення"; чи можна визначити значення диверсифікації тоді, коли розширення не відбувається; чи варто під цим розуміти традиційні зміни виробництва.

Щодо цього, то С. Мітельман [7, с. 151] бачить процес диверсифікації як інструмент зниження ризику. За таким визначенням диверсифікація означає інвестування у більше, ніж один вид активів з метою управління ризиком компанії. Розподіл капіталу між певною кількістю не пов'язаних між собою активів дозволяє частково нейтралізувати несприятливий вплив коливань ділової кон'юнктури, зменшити ризик втрат і тим самим забезпечити більш високі й стабільні прибутки. Такий підхід односторонньо характеризує диверсифікацію та викликає незрозумілості, які стосуються процесу забезпечення стабільних і високих прибутків.

Як застерігає А. П. Наливайко [1, с. 140], диверсифікація ширше, ніж просте розширення сфери діяльності підприємства, тому що вона відбувається за умови впровадження нового набору компетенцій, які виникають внаслідок проникнення підприємства в нові конкурентні сфери.

Так, диверсифікація може здійснюватися з метою переміщення капіталу з традиційних або малоприбуткових галузей у нові наукомісткі, перспективні або високорентабельні галузі; для вирівнювання галузевих сезонних коливань щодо зниження ризиків; для розміщення вільних коштів. Особлива роль при цьому буде відводиться ухваленню рішень про диверсифікацію. І. Ансофф [8, с. 164 – 166] називає чотири причини, що зумовлюють звернення до неї: 1) розбіжність цілей та можливостей,



які надаються підприємству, зайнятим економічною нішею; 2) недостатність інвестиційних коштів для здійснення повномасштабного розширення бізнесу в рамках цієї ніші; 3) більш висока прибутковості альтернативного вкладення коштів; 4) суб'єктивність оцінювання можливостей і ризиків невідомої сфери діяльності; 5) можливість отримання достатнього рівня прибутків на вкладенні коштів. Якщо відкинути четверту причину, яка вказує на необґрунтованість диверсифікації, то виходить, що альтернативна прибутковості вкладення при насиченості економічної ніші виступає тим домінуючим мотивом, що змушує підприємство диверсифікувати діяльність.

Подальший розвиток диверсифікації в чистому вигляді представлено в більш складних формах. Так, у О. О. Карульової [9, с. 230] підкреслюється, що сучасна диверсифікація може здійснюватися в різноманітних формах, таких, як стратегія:

- концентричної диверсифікації;
- горизонтальної диверсифікації;
- конгломерантної диверсифікації.

Виходячи з цього, можна виділити три види диверсифікації: вертикальну, горизонтальну і латеральну<sup>1</sup> (від англ. "боковий", "вторинний") або спорадичну<sup>2</sup> (від грецьк. "відособлений", "з'являється від випадку до випадку"). Використання цих термінів не може бути однозначним. У деяких джерелах [4, с. 46] ототожнюються поняття диверсифікації з інтеграцією та спеціалізацією. Прямий зв'язок між вертикальною й горизонтальною диверсифікацією можна трактувати як інтеграцію, але тільки спорадична інтеграція є диверсифікацією. Також спеціалізацією може бути визнана як вертикальна, так і горизонтальна диверсифікація. З іншого боку, інтеграція, злиття, поглинання, трансфертне інвестування – це один із шляхів здійснення диверсифікації. Між ними всіма може бути як прямий зв'язок, так і протиставлення.

Аналіз та узагальнення всіх зазначених видів диверсифікації дозволяє погодитись з Д. А. Комісаренко [10, с. 114 – 118], що для підприємства найбільш доречна та, яка сприяє пошуку додаткових доходностей і використовує спроможності існуючого бізнесу.

Таким чином, диверсифікація становить розширення виробничої та комерційної діяльності підприємства за межі раніше складеної спеціалізації на інші галузі, часто не пов'язані між собою прямою виробничою кооперацією і неконкурентні. Тобто при диверсифікації здійснюється перехід до нових сфер бізнесу або до зміни бізнес-портфеля підприємства.

Внутрішні мотиви диверсифікації бізнес-портфеля обумовлені особливостями стану внутрішнього клімату підприємства, його можливостями залучити інвестиції, рівнем персоналу та мірою зацікавленості в результатах діяльності. Зовнішні мотиви визначаються станом внутрішнього середовища. Внутрішні та зовнішні мотиви мають подвійну природу, що обумовлена спільним впливом одна на одну; зниженням доходності "висиханням бізнесу"; відсутністю нових можливостей існуючої діяльності.

Проведене дослідження стало підставою для таких підсумків:

1. Диверсифікація дозволяє певним чином змінити якісний стан підприємства.
2. Завдяки диверсифікації в підприємств з'являються нові види діяльності, починається випуск нової продукції, є можливість виходу на нові ринки; створюється підґрунття для підвищення ефективності діяльності та поліпшення фінансового стану.
3. Диверсифікацію можна розглядати як спосіб розвитку підприємства. Навіть у випадку невисокої інтенсивності диверсифікації будь-які зміни проявляються швидко і яскраво.

Наукову новизну даного дослідження характеризують теоретичні та практичні напрацювання, які пов'язані з: визначенням місця, мотивів та умов існування диверсифікації на підприємстві; систематизацією видів; виявленням взаємозв'язків внутрішніх і зовнішніх мотивів; характеристикою ризикованості диверсифікаційної діяльності підприємства.

Сформульовані теоретичні положення і рекомендації дозволять суб'єктам господарювання правильно приймати стратегічні й тактичні рішення щодо управління розвитком підприємств різних галузей економіки та сфер діяльності.

Отримані результати є підставою для подальшого дослідження диверсифікації, способів застосування її в управлінні підприємствами. Майбутні наукові намагання авторів будуть спрямовані на визначення нових можливостей диверсифікації для становлення і розвитку підприємства.

---

**Література:** 1. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с. 2. Немченко Г. Диверсифікація виробництва: цели и направления действия / Г. Немченко, С. Донецкая, К. Дьяконов // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №1. – С. 32 – 39. 3. Гавва В. М. Інформаційний аспект диверсифікації виробництва / В. М. Гавва, М. В. Мінковська // Вісник Технологічного університету. Поділля. – 2003. – №2. – С. 167 – 169. 4. Савицкая Е. В. Экономический словарь для юных бизнесменов / Е. В. Савицкая, О. В. Евсеев // [www.stat.bashedu.ru/konkurs/luchenko/-rus/base/diversifikaciya.htm](http://www.stat.bashedu.ru/konkurs/luchenko/-rus/base/diversifikaciya.htm). 5. Бондаренко И. В. Менеджмент – корпоративный, информационный, антикризисный: Справочно-информационное пособие / И. В. Бондаренко, В. И. Дубницкий. – Донецк: ООО "Юго-Восток, ЛТД", 2004. – 140 с. 6. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с. 7. Мительман С. Сущность, виды и задачи диверсификации капитальных вложений корпорации // [www.mitelman.ru/scientific/s3.php.htm](http://www.mitelman.ru/scientific/s3.php.htm). 8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с. 9. Карулева Е. А. Проблемы выбора диверсификационной стратегии // <http://conf.susu.ru/doc/menedg/karyleva.Shtml>. 10. Комисаренко Д. А. Диверсификация деятельности как способ развития предприятий малого бизнеса // Вісник Східноукраїнського національного університету. – 2003. – №2 (60). – С. 114 – 118.

---

<sup>1</sup>Романов А. С. Русско-английский и англо-русский словарь. – Москва, 1992. – 480 с.

<sup>2</sup>Словарь иностранных слов. – 7-е изд., перераб. – М.: Русский язык, 1979. – 624 с.

## ВИЗНАЧЕННЯ МАКСИМАЛЬНО ПРИЙНЯТНОГО ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА РІВНЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Аналізуючи функціонування сучасних підприємств вітчизняні й зарубіжні фахівці встановили, що на практиці останні відчувають не тільки необхідність у масовому впровадженні інновацій, але й зростаючу потребу в ефективному управлінні ними. Особливо це стосується питань, пов'язаних з організацією інноваційних процесів на ранніх етапах їх реалізації. При цьому здебільшого актуалізується здатність вчасно: передбачити інноваційні можливості, сконцентрувати ресурси, комплексно й швидко управляти всім інноваційним процесом, й, щонайважливіше, мінімізувати ризик неправильного вибору і запізнювання з реалізацією майбутньої інновації.

У зв'язку з цим з метою пришивидження відбору інноваційних пропозицій на ранній стадії їх здійснення необхідно наперед визначити граничний обсяг фінансування такого проекту, перевищення якого свідчитиме про недоцільність реалізації такого задуму, що й обумовлює актуальність даного дослідження.

В економічній літературі питанням попереднього визначення прийняттого рівня інвестиційних витрат, що спрямовуються на реалізацію інновацій, увага практично не приділяється [1 – 3]. В більшості ж літературних джерел оцінка інвестиційних потреб на реалізацію інновацій аналізується з позиції пост-фактум, тобто аналізується лише ефективність використання таких інвестиційних ресурсів.

Проте навіть у тих джерелах, де проблемі попереднього визначення граничного розміру інвестиційних ресурсів приділяється особлива роль, основним проблемним питанням є відсутність методик, які б враховували надходження коштів у вигляді амортизаційних відрахувань. Особливої актуальності дане питання набуває у зв'язку з тим, що ні загальна вартість, ні структура основних фондів, які запроваджуватимуться згідно з інноваційним проектом, тобто частина позитивного грошового потоку, яка формується за рахунок амортизаційних відрахувань, наперед невідомі. При цьому завдання пошуку прийняттого рівня інвестицій ускладнюється необхідністю здійснення процедур дисконтування майбутніх грошових потоків з метою врахування зміни вартості коштів з часом.

На підставі системного аналізу й використання методу аналогій передбачається розробити методику визначення прийняттого рівня інвестиційних витрат на запровадження інновацій.

Як відзначалося раніше, дослідження, спрямовані безпосередньо на вирішення даної проблеми в промисловості відсутні. Проте використовуючи метод аналогії можна помітити, що досить схожі питання вирішуються кредитними відділами банків. У практиці банківської діяльності з цією метою використовується розрахунок 13 нормативів (нормативу інвестування в цінні папери окремо за кожною установою, загальної суми інвестування, адекватності регулятивного капіталу, адекватності основного капіталу тощо), з яких 3 спрямовані на покриття негативних наслідків ризику неповернення коштів й котрі можуть бути використані для визначення безризикового (за інших рівних умов) рівня інвестицій в інновації.

Обмеження використання даних формул полягає не тільки у відсутності спеціально створених інноваційних фондів чи фондів розвитку підприємства, які б уособлювали б у собі регуляторний капітал, але й неврахуванням в них амортизаційних відрахувань, які становлять значну частину позитивного грошового потоку інноваційного проекту.

Проаналізувавши існуючі методи вирішення поставленої задачі й недоліки щодо їх використання [1 – 3], серед яких необхідно відзначити неврахування впливу зовнішнього середовища, зокрема інфляційних процесів [2; 3], необґрунтованість вибору норми прибутку для підприємств з різним рівнем гнучкості [1], нехтування амортизаційними відрахуваннями [1 – 3], можна прийти до висновку, що розв'язання цього завдання полягає в поєднанні з завданнями збереження стійкого фінансового стану підприємства за нормативами, наприклад, банківських установ й оцінки ефективності руху грошових потоків. При цьому досить схожу функцію, але не в натуральному, а в співвідносному вигляді може виконувати показник внутрішньої норми дохідності (IRR – Internal Rate of Return), формула розрахунку (1 та 2) якого має вигляд:



$$\sum_{i=1}^n \frac{CF}{(1+IRR)^m} = \sum_{i=1}^n \frac{I}{(1+IRR)^n}, \quad (1)$$

де  $I$  – негативний грошовий потік (відтік коштів чи інвестиції), грн.;

$CF$  – позитивний грошовий потік (приплив), грн.;

$i, n, m$  – відповідно період початку реалізації інноваційного проекту, капіталовкладень та отримання грошового потоку;

при цьому:

$$CF = P + A, \quad (2)$$

де  $P$  – чистий прибуток від реалізації проекту, грн.;

$A$  – сума амортизаційних відрахувань, грн.

При цьому вирішення завдань визначення максимального прийняттого рівня інноваційних проектів (максимальної вартості реалізації інноваційних ідей) полягатиме у визначенні екстремуму значень інвестиційних витрат, які можуть бути повернені за період прибуткової реалізації проекту при наперед визначених умовах ризикованості їх реалізації.

Для задач визначення прийняттого обсягу інвестицій дана формула матиме наступний вигляд:

$$I = \sum_{i=1}^n (P + I \times \sum_{j=1}^l B_j \times a_j), \quad (3)$$

де  $B_j$  – коефіцієнт, що показує, яку частину витрат планується понести на придбання  $j$ -ої групи основних фондів, здійснення капітального ремонту, реконструкцій, модернізацій та інших поліпшень основних фондів, що підлягають амортизації, %;

$a_j$  – норма амортизації  $j$ -ої групи основних фондів, %;

$j \in [1, l]$  – група основних фондів згідно з Законом України "Про оподаткування прибутку підприємств".

Так, використовуючи для цих цілей формулу визначення внутрішньої норми дохідності, необхідно пам'ятати, що безпосереднє пряме порівняння видатків (інвестицій) й грошових надходжень (складення пропорції) в даному випадку неможливе, оскільки в розрахунок приймається як сума продисконтованих інвестицій, так і загальна продисконтована сума позитивного грошового потоку.

Авторами даного дослідження для вирішення поставленого науково-практичного завдання з метою визначення розміру загального рівня амортизаційних відрахувань за проектом пропонується використовувати 2 варіанти розподілу основних фондів за групами залежно від етапу прийняття рішення про реалізацію інноваційної ідеї:

1) на початковій (допроектній) стадії інноваційного процесу передбачається використовувати усереднену для даної ситуації (подібного типу проекту) структуру фондів за підприємствами коксохімічної галузі (для прикладу в розрахунках прийнято структуру розподілу основних фондів при реалізації проекту заміни коксової батареї). Розмір же прибутку пропонується приймати на рівні середньозваженого на можливість його отримання від існуючих фінансових показників за останні три роки, таким чином зменшується ризик завищення оцінки планового рівня прибутковості. З метою ж обмеження амортизаційних відрахувань, оскільки за рахунок їх використання розмір інвестицій може нескінченно збільшуватись, а також неохочості підприємств до проектів з великим терміном окупності максимальний рівень реалізації проекту приймемо на рівні 8 років. При цьому передбачається, що інвестування коштів може здійснюватися як при початку реалізації інновації, тобто в нульовий момент часу, так і в перші 2 роки її реалізації, а надходження позитивного грошового потоку (з метою підвищення рівня вимог, а отже зниження ризику) планується з початку другого року реалізації проекту;

2) використовується в розрахунках визначена проектною документацією структура запроваджуваних основних коштів, а також розміри планового розміру прибутку згідно з експертною оцінкою. Реалізація останнього варіанта можлива на більш пізніх стадіях й у зв'язку з цим є менш цікавою, оскільки припускає вищий рівень переоцінки можливостей підприємства до реалізації інноваційних рішень.

Таким чином, для розрахунку рівня прогнозованого грошового потоку на ранній стадії формула може розглядатися як аналог використовуваного в банківській практиці регуляторного капіталу. Використавши формулу внутрішньої норми дохідності, а також нормативу загальної суми інвестування як бази розрахунку максимально можливого безпечного рівня інноваційних витрат (МБВ), отримуємо наступні нерівності, розв'язання яких одночасно є вирішенням поставленого завдання:

$$\sum_{i=0}^T MBV = \sum_{i=0}^T \frac{(\bar{P} \cdot (\frac{1-r}{100}) + MBV \sum_{j=1}^4 B_j \times a_j)}{(1+k)^n}; \quad (4)$$

та

$$\frac{MBV}{PK + ЦП + B_{ак}} \leq 0,4, \quad (5)$$

Таким чином, враховуючи специфіку функціонування підприємств коксохімічного виробництва щодо граничного допустимого рівня реалізації інноваційного проекту не довше ніж 8 років, спрощена процедура визначення рівня МБВ матиме наступний вигляд:

$$MBB = \frac{\bar{P} \times r \times \sum_{i=0}^6 (1+k)^i}{(1+k)^6 \times (\alpha \times (1+k)^2 + \beta \times (1+k) + \gamma) - \sum_{i=0}^6 \sum_{j=1}^4 B_j \times a_j} \quad (6)$$

$$\bar{P} \geq 0, \quad r \geq 0, \quad k \geq 0, \quad MBB \leq 0,4 \times (PK + ЦП + Вак),$$

де  $\bar{P}$  – середньозважений рівень чистого прибутку підприємства від операційної діяльності за останні 3 роки функціонування підприємства, грн.;

$r$  – коефіцієнт співвідношення планового рівня прибутку з середнім за останні три роки функціонування підприємства, часток одиниці;

$\alpha, \beta, \gamma$  – частка інвестованого грошового потоку спрямована на реалізацію інноваційного задуму відповідно з "0"-го по "2"-й рік реалізації проекту, часток одиниці;

$k$  – планова ставка дисконтування, розрахована за формулою Фішера й плановими показниками рівня інфляції й середньої вартості капіталу в плановому періоді реалізації інновації, часток одиниці;

$PK$  – регуляторний капітал підприємства, грн.;

$ЦП$  – цінні папери, що є в наявності в підприємства, грн.;

$Вак$  – вкладення в капітал (що не консолідується) інших підприємств та установ у розмірі 10 і більше відсотків їх статутного капіталу та дочірні установи, грн.

При цьому:

$$PK = Б - ПЗ - П4 = П1 + П2 + П5, \quad (7)$$

де  $П1, П2, П3, П4, П5$  – відповідно підсумок першого, другого, третього, четвертого й п'ятого розділів балансу, грн.;

$Б$  – валюта балансу, грн.

Враховуючи необхідність узгодження розрахунків з податковим обліком щодо нарахування амортизаційних витрат згідно з Законом України "Про оподаткування прибутку підприємств", вид формули (6) дещо зміниться, проте принцип розрахунку МБВ залишиться таким же.

Даний метод було апробовано на основі даних статистичної звітності 11 підприємств коксохімічного виробництва за 2003 – 2005 роки [4] з урахуванням досвіду щодо особливостей розподілу інвестиційних ресурсів й надходження позитивного грошового на прикладі заміни коксових батарей більш продуктивними на підприємстві – лідері галузі – ВАТ "Авдієвський КХЗ"; дані розрахунків наведено в таблиці.

Таблиця

**Оцінка максимальних прийнятних рівнів фінансового забезпечення інноваційних рішень, що реалізуються підприємствами коксохімічного виробництва**

Підприємство \ Показник	ВАТ "Авдієвський КХЗ"	ВАТ "Донецькокс"	ВАТ "Єнакіївський КХЗ"	ВАТ "Макіївський коксохімічний завод"	ВАТ "Алчевськкокс"	ВАТ "Макіївкокс"	ВАТ "Маркохім"	ВАТ "Ясинівський КХЗ"	ВАТ "Дніпродзержинський КХЗ"	ВАТ "Запоріжкокс"	АТЗТ Харківський коксовий завод
МБВ <sub>РК</sub> , млн. грн.	409,6	96,8	0	26,4	129,3	38,0	146,6	85,8	34,8	52,9	0
МБВ <sub>CF</sub> , млн. грн.	252,9	105,7	0*	0	33,5	21,0	189,8	51,7	0	27,0	0

0\* – нульове значення обумовлене відсутністю стабільного прибутку, який можна було б використати для виплати заборгованостей, викликаних невдачею реалізації непогашеної амортизаційними відрахуваннями частини інвестиційних витрат

Таким чином, наведені в таблиці дані, з одного боку, чітко визначили розстановку сил в галузі, тобто домінування таких підприємств, як ВАТ "Авдієвський КХЗ", ВАТ "Маркохім" та ВАТ "Алчевськкокс" при абсолютно аутсайдерській позиції АТЗТ Харківський коксовий завод, а з іншого — показали досить високий рівень точності прогнозу – 94% по відношенню до фактично розрахованого рівня проекту. Однак необхідно зазначити, що розрахунок рівня МБВ не перешкоджає розробці дорожчих, але досить перспективних проектів, проте потребує більш ґрунтовного аналізу в момент



проектування інновації. До того ж запропонована методика розрахунку може бути використана й в інших галузях виробництва, але з урахуванням особливостей їх функціонування щодо граничних термінів реалізації таких інвестиційно-інноваційних проектів.

Таким чином, використання запропонованого методичного підходу має врахувати як фактичні фінансові можливості кожного окремого підприємства щодо фінансування інноваційних проектів, так і майбутні грошові потоки, що за рахунок підвищення швидкості відбракування інноваційних ідей з більшими потребами у фінансуванні має дозволити підприємствам підвищити загальну ефективність відбору інноваційних проектів на ранній стадії їх здійснення.

**Література:** 1. Отенко І. П. Оцінка гнучкості підприємства для виявлення резервів його розвитку / І. П. Отенко, О. В. Грачов // Економіка розвитку. – 2005. – №3 (35). – С. 77 – 80. 2. Савчук В. Внутрішній аудит у системі корпоративного управління підприємством // Економіка України. – 2004. – №5. – С. 50 – 55. 3. Ковалев Г. Д. Основи інноваційного менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. проф. В. А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 208 с. 4. www. istock. com. ua

**Бабенко Н. А.**

УДК 339.187

## **ОЦЕНКА ЦЕНОВОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРА**

Цена есть монетарное выражение ценности и как таковая, она занимает центральное место в конкурентном обмене. Данный процесс — это результат действия сил, создающих баланс между потребностью, проявляющейся через отношение покупателя к товару, и ценой. Для покупателя цена, которую он готов уплатить, есть мера интенсивности его потребности, то есть размера и природы удовлетворения, которого он ждет. Товар — это набор атрибутов, или свойств, приносящий удовлетворение не только через его базовую функцию, но и благодаря всей совокупности воспринимаемых полезностей, или ценностей, которые характеризуют товар. Поэтому цена должна отражать ценность этого совокупного удовлетворения [1].

Для разных товаров одного вида ценность в восприятии потенциальных покупателей будет различной.

Ценность товара — единство его цены и воспринимаемого потребителями качества. При установлении цены важное значение приобретает оценка ценовой конкурентоспособности товара, то есть изучение того, как покупатели воспринимают качество конкурентных товаров через их цену. Наиболее эффективный метод оценки ценовой конкурентоспособности товара включает в себя следующие этапы:

1. Определение показателей качества: установить, на какие характеристики товаров и услуг ориентируются покупатели.

2. Расчет средневзвешенных показателей качества: определить, какие из этих характеристик покупатели считают наиболее важными.

3. Оценка показателей качества конкурентных товаров. Покупателей просят составить рейтинг товаров конкурентов по установленным показателям качества.

4. Выявление предпочтений, связанных с ценой и качеством. Каковы наиболее предпочитаемые покупателем комбинации качества и цены [2].

Полученные в процессе оценки результаты фиксируются на ценностной карте, получившей название "оценка конкурентоспособности ценообразования". Ценностная карта представляет собой графическое или табличное отображение соотношения воспринимаемой цены товара и его относительной ценности, то есть суммарной средневзвешенной оценки важнейших характеристик продукта.

Харьковский станкостроительный завод (ОАО "Харверст") в масштабах СНГ, не говоря уж об Украине, является одним из крупнейших в своей отрасли, входит в десятку основных производителей металлорежущего оборудования. В настоящее время завод выпускает большое количество разнообразных вальцешлифовальных станков. Харьковскими ВШ-станками для обработки валков листопрокатных станов до сих пор оснащено подавляющее большинство отечественных металлургических предприятий, а также заводы тяжелого машиностроения (поставщики валков). "Неприхотливость", нетребовательность к "окружающей среде" отчасти объясняет высокую популярность ВШ-станков среди металлургов. Основным конкурентом являются станки немецкой фирмы "Геркулес".

Для оценки ценовой конкурентоспособности использовалась информация о ВШ-станках ОАО "Харверст" (наиболее популярной модели ХШ5-20) и фирмы "Геркулес".

© Бабенко Н. А., 2006



В ходе исследования использовался метод экспертных оценок, было опрошено восемь экспертов – работники маркетингового отдела, отдела закупок и технических отделов заводов "Харверст", ОАО "Мариупольский металлургический комбинат им. Ильича", ОАО "Азовсталь", ГП "Лутугинский завод прокатных валков", ОАО "Донецкий металлургический завод". Опрос проводился методами персонального интервью, телефонного и почтового (e-mail) опроса. Экспертам было предложено оценить степень важности семи характеристик ВШ-станка по шкале от 1 до 100.

В результате были рассчитаны средние оценки степени значимости характеристик ВШ-станков для пользователей. Следующий шаг – оценка экспертами значений характеристик ВШ-станка завода "Харверст" и станка фирмы "Геркулес" по шкале от 1 до 5, где 1 соответствует оценке "очень плохо", а 5 – "очень хорошо". В таблице представлены средневзвешенные оценки характеристик для обоих станков.

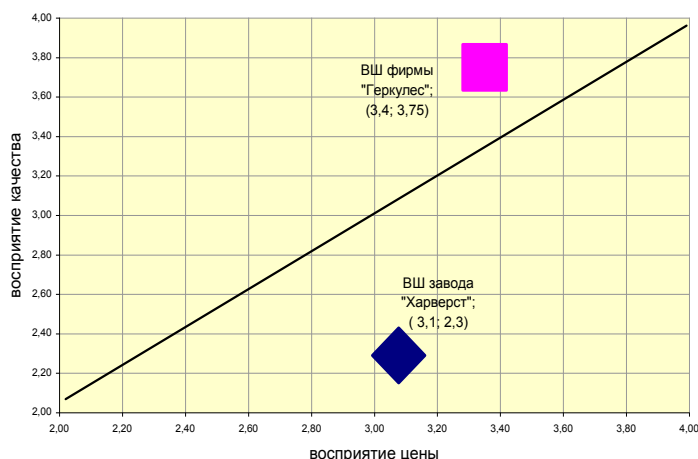
Таблица

**Средневзвешенные оценки характеристик станков**

Степень значимости, %	Характеристики ВШ-станка	Средневзвешенная оценка ВШ-станков, балл	
		завода "Харверст"	фирмы "Геркулес"
16	качество обработки изделий	0,58	0,73
15	производительность	0,53	0,69
14	устойчивость работы	0,66	0,37
14	срок службы	0,51	0,53
13	уровень автоматизации	0,32	0,64
12	ремонтпригодность	0,48	0,39
	Итого	3,08	3,35
16	Цена	2,29	3,75

На основании полученных данных можно сделать следующие выводы: станок завода "Харверст" проигрывает конкуренту по уровню автоматизации (0,32 против 0,64) (потребители низко оценивают его производительность (0,53 против 0,69) и качество обработки изделий (0,58 против 0,73)), но выигрывает с очевидным отрывом по цене (2,29 против 3,75) и устойчивости работы (0,66 против 0,37). Строим ценностную карту потребителя.

На карте условная линия (биссектриса прямого угла), делящая ее пополам, представляет собой совокупность оптимальных соотношений восприятий потребителем относительного качества товара и относительной цены. Нижняя часть карты под биссектрисой характеризует сегменты высокой ценностной значимости, верхняя часть – низкой. По биссектрисе карта условно делится на три сегмента: экономический, средний, дорогой.



**Рис. Ценностная карта потребителя**

Как видно, воспринимаемая относительная цена станка производства завода "Харверст" ниже относительного качества, что свидетельствует о том, что этот продукт воспринимается как товар по доступной цене (2,3) со средним уровнем качества (3,1). Соотношение качество/цена равно  $3,1/2,3 = 1,35$ . Для конкурента этот показатель составляет 0,9. При этом восприятие цены (3,75) и качества 3,4 – выше средней оценки.

Таким образом, по оценке экспертов, средний уровень качества станка завода "Харверст" вполне компенсируется его низкой ценой, чем и объясняется его конкурентное преимущество.

Станок фирмы "Геркулес" хотя и превосходит отечественный станок в оценке относительного качества, тем не менее цена на него воспринимается потребителями как завышенная, то есть он находится в сегменте низкой ценностной значимости. В этой связи фирме "Геркулес" не мешало пересмотреть позицию своего станка на рынке, снизив цену.



Станок отечественного производства попал в сегмент высокой ценностной значимости. Однако преимущества станка в цене и устойчивости работы недостаточны, чтобы иметь привлекательную для потребителей конкурентную позицию на рынке. Изменить позицию товара можно за счет повышения уровня его качества, воплощаемого для потребителя в виде таких показателей, как производительность, качество обработки изделий и уровень автоматизации. Исследования выявили следующее: в станках немецкой фирмы используются модули автоматического управления (ЧПУ), позволяющие улучшить упомянутые показатели. В результате уменьшаются трудозатраты и затраты на диагностику неполадок, а следовательно – эксплуатационные затраты, что следует учитывать отечественному предприятию ОАО "Харверст" при проектировании новых и модернизации ныне выпускаемых ВШ-станков.

**Литература:** 1. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер с фр. – СПб.: Наука, 1996. 2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика (Серия "Теория и практика менеджмента"). – СПб.: Изд. "Питер", 1999. – 560 с.

**Бабич В. П.**

УДК 300.31

**Федоренко И. А.**

## **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННОЙ МЕТОДОЛОГИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

Совсем недавно человечество преодолело неординарный исторический рубеж одновременной смены очередных года, века и тысячелетия. Завершился бурный, многотрудный XX век – столетие величайших достижений в области науки и новых технологий, познании окружающей природы и реально ощутимого улучшения материальных условий жизни человека. Все нынешние и будущие поколения людей могут гордиться и пользоваться плодами созидательных трудов и подвигов своих предшественников, вписавших светлые страницы в историю минувшего века.

Вместе с тем при всех многочисленных достижениях в развитии экономики и материально-го производства человечество не смогло существенно улучшить духовную жизнь людей, исторически сложившийся, во многом порочный, характер и структуру межгосударственных, межнациональных, межрелигиозных и в целом межчеловеческих отношений. Как и сто, и тысячу лет тому назад человечество пребывает в аномальном состоянии непрекращающихся силовых противоборств и военных конфликтов, в гнетущей атмосфере полного неведения основного смысла своего земного бытия, незнания сущности и возможных целей разудланного устройства земной жизни.

Вакуум основополагающих принципов рационального построения жизнедеятельности человека на земной планете неизбежно порождает ультрасвободу и вседозволенность в выборе главных ориентиров индивидуальной, кланово-групповой и общественной деятельности, безграничное разнообразие средств и методов достижения поставленных субъективных целей. Земной шар продолжает оставаться своеобразным полигоном для совместных испытаний могучего потенциала человеческого разума, добродетели и гения, наряду с ужасающими проявлениями откровенного безумия, жестокости и идиотизма. За этим, естественно, следует *турбулентный характер и обща дисгармония* всей структуры отношений между людьми, малые и большие конфликты и трагедии в личной, семейной, коллективной и общественной жизни.

Многие века и тысячелетия минувшей истории такое ненормальное состояние межчеловеческих отношений было принято считать природой и самим Господом Богом данным, естественным и непреодолимым пороком земного бытия. Поэтому основной массе населения предписывалось покорно терпеть и мужественно переносить все тяготы и страдания в случаях проявления необузданного безумия и насилия. Такой прискорбный ход истории до настоящего времени многие политические деятели и видные представители социально-экономической науки рассматривают как закономерное следствие пресловутой "борьбы противоположностей", потому якобы нет смысла подвергать сомнению этот порок, искать его первопричины или позволить кому-либо такую

© Бабич В. П., Федоренко И. А., 2006

"неслыханную" дерзость, как опровергать его. Лишь только мудрые мыслители и прогрессивные деятели-нигилисты, чутко прислушивающиеся к голосу общечеловеческого разума и доброй воли, осмеливались с древних времен высказывать свою непоколебимую веру в лучшее будущее, в реальную возможность избавления людей от ненавистного невежества и мракобесия.

К настоящему времени эта многовековая философско-мировоззренческая дискуссия о возможности преодоления первородных пороков земного бытия из области общетеоретических рассуждений переходит в плоскость совершенно конкретной, *практической дилеммы наступившего столетия*. Либо человечество будет продолжать свое аномальное стихийно-стохастическое развитие по инерции устоявшихся традиций взаимной подозрительности, ненависти и вражды и в этом случае прекратит свое земное существование в ближайшей перспективе, либо оно окажется способным незамедлительно приступить к радикальной корректировке многовековой структуры межчеловеческих отношений, очищению духовной жизни от скверны человеконенавистничества и эволюционно войдет в качественно новую эпоху всеобщей толерантности, взаимоуважения и благоденствия.

Этот суровый, но благотворный общеземной ультиматум современной истории должен быть воспринят всеми землянами, живущими в развитых и слаборазвитых странах, независимо от чинов и званий, партийно-политических, религиозных или националистических пристрастий, *как наивысшая общепланетная проблема*, решение которой позволит облагородить всех людей, очеловечить историю, *перейти от турбулентного к ламинарному способу земного бытия*.

К этой общеземной дилемме возможны соответственно два методологических подхода: формирование универсальной концепции дальнейшего развития и взаимодействие мировой науки и практики. *Первый подход* соответствует консервативным, прозападным традициям организации общественной жизнедеятельности, в которых *ведущая роль в эволюционном развитии принадлежит практике*, то есть субъективным факторам преобразования социально-политической структуры государств. При этом наука играет роль второстепенной, ведомой отрасли в регулировании эволюционных процессов, и поэтому ее основная задача ограничивается констатацией и анализом происходящих событий, определением общих причин и результатов политики, проводимой властвующими структурами и высшими государственными деятелями.

Данный порядок взаимодействия науки и практики всегда рассматривался как естественный и неизбежный в условиях господствовавшей диктатуры правящих классов и разноликих монархов, а также неразвитости научных гуманитарных знаний об эволюционных трансформациях структуры общественных и социальных отношений. Однако происшедшие в XX веке революционные и эволюционные преобразования общественных систем во всех развитых странах мира ознаменовали собой исторический переход к более высокому уровню организации общественного бытия и более демократичным формам государственного управления.

В современных исторических условиях более прогрессивным следует считать *второй методологический подход* к познанию мира, который строится на признании ведущей роли мировой науки в эволюционном совершенствовании человеческого общества, а потому он *всецело направлен на изучение объективных законов развития современного мирохозяйства*, на ограничение субъективизма и волюнтаризма в решении судьбоносных процессов диалектического устойчивого развития всех стран и народов мира, реальное упрочение позиций прогрессивных политических партий и общественных движений.

Основной особенностью научно-методологического познания мира является *целостное (холистское) изучение* многообразных экономических и социально-политических процессов и явлений, происходящих в различных сферах общественной жизнедеятельности и в различных регионах мира. Это позволяет современной мировой науке перейти от решения частных отраслевых, национальных, региональных проблем эволюции материального и духовного бытия к системному исследованию глобальных, общеземных проблем рационального взаимодействия человека, общества и окружающей природы в условиях различных общественно-политических систем.

Нетрудно понять, что методология научного целостного познания объективно исторических законов и закономерностей развития земного бытия в полной мере соответствует современным тенденциям интеграции и глобализации мира, конвергенции разнообразных, традиционно сложившихся общественных систем и всеобщим требованиям последовательного перехода к ненасильственному цивилизованному миропорядку.

Пользуясь известными научными прогнозами выдающегося советского ученого акад. В. И. Вернадского об эволюционном переходе человечества к ноосферному состоянию земного бытия, современную методологию общенаучного миропонимания и мировосприятия можно назвать ноосферной, в которой главным и определяющим критерием оценки земной жизнедеятельности человека является разум и добродетельные каноны земного бытия в противовес существующим кланово-эгоистическим категориям личных и групповых меркантильных интересов и выгод.

В нынешних условиях методология целостного ноосферного миропонимания обладает рядом существенных преимуществ в исследовании экономических и социально-политических процессов эволюционного развития человеческого общества, а также обосновании возможных перспектив выживания человечества и перехода к цивилизованному межгосударственному, международному и в целом — межчеловеческим отношениям.

*Во-первых*, само существование *общенаучной методологии цивилизованного миропонимания и ноосферного познания* земного бытия будет способствовать преодолению сохраняющихся антагонистических противоречий и неразрешимых проблем на почве национал-экстремизма, религиозного фанатизма и иных пороков на почве группового эгоизма и инскулантизма.

*Во-вторых*, представляется возможным дальнейшее развитие и укрепление прогрессивных тенденций интеграции общественно-политических систем на основе повсеместного утверждения принципов равноправного сотрудничества и мирного сосуществования, прекращения военно-силового соперничества и противоборства.



*В-третьих*, коренные качественные преобразования могут быть осуществлены в структуре межгосударственного и межнационального сотрудничества, где взамен многовековых антагонистических отношений и господства грубой силы должны формироваться так называемые *антагональные мотивы взаимодействия субъектов*, соответствующие высшим общечеловеческим морально-этическим нормам поведения и общения людей. По определению известного украинского ученого проф. В. А. Бачинина, "антагональные отношения отличаются от антагонистических динамично-равновесным характером, относительной сбалансированностью, готовностью сторон к компромиссам и конвенциям" [1, с. 72].

*В-четвертых*, на уровне общегосударственного управления универсальная научная методология эволюционно-исторического развития даст возможность правительствам развитых и слаборазвитых стран внести необходимые коррективы в определение важнейших направлений национальной внешней и внутренней политики с учетом ужесточающихся требований демократизации и гуманизации всей структуры межчеловеческих отношений.

*В-пятых*, повсеместное использование методологических принципов холизма, глобализации и интернационализации в системе общенаучного образования и воспитания позволит в ближайшей перспективе высвободить новые поколения людей от многовековых оков ограниченного национал-шовинистического, партийно-кланового и религиозно-фанатического мышления, создать прочные научно-педагогические основы формирования здоровой цивилизованной морали и психологии человека-землянина.

Особую ценность ноосферно-глобалистская методология познания экономических и социально-политических процессов земного бытия представляет для хозяйствующих субъектов производственно-предпринимательской деятельности. В отличие от ранее существовавших условий централизованного управления или свободного предпринимательства нынешние формы социально ориентированной рыночной экономики непременно требуют не только фундаментальных профессионально-технологических знаний производства, но и широкой эрудиции в области структуры и характера межчеловеческих отношений, которые определяют устойчивость развития производительных сил и конкурентоспособность отдельных товаропроизводителей.

Надо полагать, что в условиях формирующегося мирового рынка все большими преимуществами в конкуренции и выживании будут обладать предприниматели, чутко реагирующие на постоянно меняющуюся рыночную конъюнктуру и способные эволюционно трансформировать и расширять производственно-хозяйственные взаимосвязи со своими партнерами и потребителями в соответствии с общей ноосферной методологией и объективными законами современного развития мира.

---

**Литература:** 1. Бачинин В. А. Философия права и преступления. – Харьков: Фолио, 1999. – 608 с. 2. Бабич В. П. Основы современной онтологии. – Харьков: ИД "ИНЖЭК", 2006. – 306 с. 3. Вернадский В. И. Ноосфера и биосфера. – Москва: Наука, 1989. – 420 с.

**Бойчук І. В.**

УДК 658.0+339.138

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ**

Сучасний розвиток економіки України ставить перед промисловими підприємствами завдання реорганізації власного виробництва з позицій раціонально-ефективного ведення виробничо-господарської діяльності для одержання конкурентних переваг як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Розвиток ринкових відносин значно розширює можливість виходу підприємств на закордонні ринки й обумовлює необхідність інтеграції економіки держави до світової системи господарювання. Вирішення цих завдань реально можливе за допомогою стратегічного маркетингу, який вважається основою сучасної системи управління підприємством.

Разом з цим значна кількість менеджерів вищої ланки керівництва, що підтверджують проведені дослідження, не досить повно уявляють особливості та засоби організації діяльності власних підприємств згідно з концепцією стратегічного маркетингу, що веде до зниження ефективності їх роботи через прийняття необґрунтованих управлінських рішень.

Тривалий час у нашій країні та інших країнах СНД стратегічний маркетинг навіть не розглядався як важливий економічний інструмент забезпечення розвитку підприємств у зв'язку з існуванням об'єктивних економічних труднощів перехідного періоду, низьким рівнем підготовки фахівців, слабкою орієнтацією в ринкових тенденціях і динамічності ринкового середовища. Це обумовило появу в науковій і економічній літературі різноманітних визначень терміна "стратегічний маркетинг", оскільки кожен з авторів прагнув подати власне бачення цієї галузі маркетингової науки. Проте сучасне розуміння

---

© Бойчук І. В., 2006

стратегічного маркетингу як сукупності завдань, принципів і підходів, які спрямовують зусилля підприємства на досягнення поставлених завдань на основі врахування потреб різних секторів ринку та змін умов середовища і конкуренції, залишається проблематичним серед провідних вітчизняних бізнес-кіл.

Згідно з трактуванням Б. Карлофа стратегічний маркетинг пов'язаний з узагальненою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, шляхом координації та розподілу функцій підприємства [1]. На думку Д. Кревенса, його слід розглядати як процес розробки стратегії з урахуванням змін зовнішнього середовища і яка спрямована на підвищення рівня задоволення потреб споживачів [2]. Основним призначенням стратегічного маркетингу є створення виняткової споживачької цінності шляхом комбінування корпоративної й маркетингової стратегій фірми в комплексну програму її ринкової орієнтації. Ж. Ламбен вважає, що його роль полягає в спрямуванні фірми на привабливі економічні можливості, адаптовані до її ресурсів і ноу-хау, які забезпечують потенціал для зростання та рентабельності [3]. Вдалим є визначення стратегічного маркетингу, дане Н. В. Куденко, яка розглядає його з точки зору системного підходу як складову маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту на кожному підприємстві. Мета його полягає в розробленні маркетингової стратегії для забезпечення досягнення маркетингових цілей фірми з урахуванням ринкових вимог і можливостей організації [4].

Наведені визначення вказують на те, що стратегічний маркетинг необхідно вважати координуючим і об'єднуючим чинником між цілями, ресурсами та ринковими можливостями підприємства. Для визначення його значення в системі управління розвитком промислових підприємств автором за основну мету поставлене завдання з'ясувати особливості стратегічного маркетингу з метою розробки рекомендацій щодо вибору виваженої стратегії фірми.

Відомо, що ділова стратегія підприємства розробляється на основі корпоративної місії та встановлених цілей підприємства й поділяється на функціональні стратегії згідно із переліком організаційних підрозділів фірми (виробництво, дослідження і розробки, маркетинг, фінанси, кадри). Розглядаючи стратегічний маркетинг як важливу складову стратегічного менеджменту, виходять з поняття "функціональної стратегії", оскільки вона визначає напрям діяльності функціональної служби в межах ділової стратегії підприємства. Звертаючи увагу на функціональну стратегію, підприємство має змогу результативно впливати на розмір внеску того чи іншого функціонального підрозділу в ділову стратегію і на обсяг витрат для фінансування відповідного підрозділу. Але, оскільки служба маркетингу є складовою організаційної структури фірми, то стратегічний маркетинг – важлива невід'ємна частина стратегічного менеджменту промислового підприємства [5].

Зауважимо, що процес стратегічного маркетингу на промислових підприємствах починається з вивчення промислового покупця (реального чи потенційного), його специфічних ознак у сфері діяльності промислової фірми, які виникають з виробничих процесів і опосередкованих потреб кінцевих користувачів їх продукції. Можливості зі створення необхідного ринку продукту включають сполучення ресурсів і структури управління підприємством, оскільки здатність системи управління фірми ефективно використовувати наявні ресурси з урахуванням потреб основних клієнтів є важливим чинником реалізації обраної ним стратегії, що забезпечує розвиток довгострокових взаємовідносин із промисловими покупцями [6].

Місце стратегічного маркетингу в структурі управління маркетингом промислового підприємства (або структурі маркетингового менеджменту) визначається тим, що він охоплює стадії планування маркетингу щодо постановки маркетингових цілей і розробки маркетингових стратегій на довготривалий термін, серед яких:

- планування (формування цілей; розробка стратегій; визначення тактики);
- реалізація (оперативне управління діяльністю підприємства; його персоналом і ресурсами);
- контроль (зіставлення отриманих результатів з цілями);
- адаптація наступних цілей, планів та механізму їх реалізації до змін зовнішнього середовища підприємства.

З огляду на те, що в загальному розумінні стратегія є системою управлінських і організаційних рішень [7], які спрямовані на реалізацію завдань і виконання визначеної місії, виділяють основні етапи процесу розробки стратегії підприємства (рисунок).

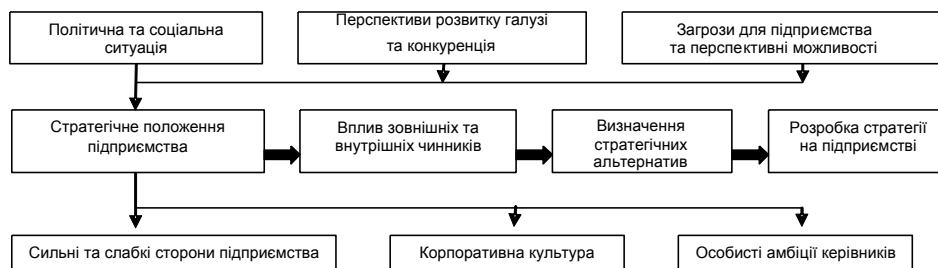


Рис. Етапність розробки стратегії промислового підприємства

При розробці маркетингової стратегії спочатку визначають профіль галузі, в яку входить підприємство. Наступний крок аналізу дає розуміння того, що виступає рушійною силою в галузі й у якому напрямі вона буде змінюватися в перспективі. При цьому аналізують такі чинники:

- загальноекономічні тенденції в галузі;
- зміну складу покупців і способів використання традиційної продукції галузі;
- появу нових продуктів з якісно іншими характеристиками;



зміни в технології, нові можливості зробити більш високоякісну чи більш дешеву продукцію; маркетингові нововведення, диференціація продукції, поява нових методів розподілу продукту; поширення технологічних знань і секретів виробництва; систему державного регулювання в галузі; зміни у витратах виробництва тощо.

Потім проводиться оцінка сил конкуренції на основі використання моделі М. Портера, згідно з якою конкуренція в галузі є результатом взаємодії п'яти конкурентних сил, що впливають на вибір стратегії. Через аналіз конкурентних позицій підприємств у галузі визначають основні їх стратегічні групи. Причому підприємства можуть відрізнитися між собою за розміром, ринками, на яких вони працюють, сукупністю пропонованих додаткових послуг тощо. Стратегічна група буде включати підприємства з близькими конкурентними підходами чи схожою позицією на ринку. Найбільшої конкуренції слід очікувати з боку підприємств, які входять в одну стратегічну групу. Чим ближчими між собою є стратегічні групи, тим більше шансів на існування конкурентної боротьби між ними.

Галузеві зміни можуть бути сприятливими для одних стратегічних груп і несприятливими для інших, але активізація деяких рушійних сил може бути руйнівною для конкретних груп конкуруючих підприємств. Така ситуація може викликати переміщення підприємств з непривабливих стратегічних груп в інші групи, що змінює характер конкуренції в галузі.

У процесі аналізу найближчих конкурентів оцінюється поточна політика та потенційні кроки цих фірм, що дає можливість підприємству підготуватися до них і використати існуючі можливості. З іншого боку, важливо прогнозувати дії конкурентів у відповідь на активізацію власної конкурентної стратегії. Основою аналізу є оцінка реального положення конкурентів, тенденцій його зміни, а також їх конкурентних стратегій.

Після вивчення діяльності найближчих конкурентів виникає можливість планувати конкретні кроки конкурентів у сегменті ринку, де варто очікувати атаки, а також виявляти задіяні інструменти конкуренції. Коли з'ясовані можливі дії найближчих конкурентів, з'являється шанс планувати систему відповідних заходів для підтримки власної позиції підприємства на ринку та які спрямовані на посилення його маркетингової стратегії.

Останній етап процесу аналізу передбачає визначення ключових чинників успіху, що є загальними для всіх підприємств галузі й реалізація яких відкриває перспективи поліпшення конкурентних позицій. Завдання полягає у визначенні тих чинників, які визначають підприємству шлях до успіху в конкурентній боротьбі в межах галузі та на основі яких доцільно визначити стратегію промислової фірми.

Головною проблемою процесу виявлення стратегічного положення промислового підприємства є реалізація аналітичної функції маркетингу в формі маркетингових досліджень, оскільки немає чіткої методологічної бази для проведення досліджень, вибору методів збору й обробки даних, способів подачі отриманих у ході їх проведення результатів. Проте саме дані маркетингових досліджень слід використовувати при формуванні маркетингової стратегії управління промисловим підприємством і його функціонально-виробничими підрозділами.

Ринкова орієнтація промислових підприємств передбачає оцінку виробництва згідно з реальним платоспроможним попитом і врахування існуючих потреб. Лише окремі керівники підприємств орієнтуються у виробничо-збутовій діяльності на концепцію маркетингу і формування на її основі економічної політики виробництва. Для цього необхідне планомірне створення комплексної маркетингової організації в системі управління підприємством, яка б поєднувала всі маркетингові функції на основі теоретичного усвідомлення маркетингу в формі маркетингових досліджень, що забезпечують можливість наукового підходу до побудови стратегії і тактики діяльності промислового підприємства.

Стратегічний маркетинговий підхід до управління розвитком промислового підприємства дозволяє визначити цілі та послідовність здійснення досліджень ринкового середовища за такою схемою: основні (концептуальні) цілі маркетингового дослідження ринку; функціональні завдання дослідження ринку в цілому; конкретизація завдань досліджень локальних ринків; диференціація завдань для дослідження параметрів інфраструктури ринку і ринкових процесів.

Щоб бути ефективною, маркетингова стратегія повинна базуватися на глибокому знанні ринку, а її реалізація вимагає розробки відповідних планів проникнення на ринок, а також політики збуту, ціноутворення і реклами. Обрана промисловим підприємством організація маркетингу повинна за рахунок меж функціональної координації забезпечити участь у процесі стратегічного маркетингу всіх рівнів фірми.

Отже, будь-яке промислове підприємство повинне усвідомлювати мету стратегічного маркетингу, яка полягає в розробці маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей фірми. При цьому треба використовувати різні категорії стратегічного маркетингу, на з'ясуванні суті яких доцільно зосередити наступні дослідження. Хоча стратегічний маркетинг передбачає розробку середньострокових і довгострокових планів, але, перш за все, він дозволяє здійснювати аналіз прогнозованих потреб потенційних покупців, що важливо для розвитку підприємства та забезпечення його успіху на ринку.

---

**Література:** 1. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – М.: Экономика, 1991. – С.12. 2. Кривенс Д. В. Стратегический маркетинг. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2003. – С. 49. 3. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 1996. – С. 8 – 16. 4. Куденко Н. В. Стратегический маркетинг. – К.: КНЕУ, 1998. – С. 5 – 6. 5. Афанасьев М. П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. – М.: АО "Финстатинформ", 1995. – С. 112. 6. Юлдашева О. У. Промышленный маркетинг: теория и практика. – М.: Экономика, 2001. – С. 56 – 59. 7. Справочник директора предприятия: Пер. с англ. / Общ. ред. М. Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 784 с.

## ВПЛИВ ПОЛІТИКИ ДОХОДІВ НА РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Реалізація державної політики розвитку трудового потенціалу у сфері політики доходів передбачає, перш за все, посилення відтворювальної, стимулюючої та регулюючої функцій заробітної плати; підвищення трудових доходів шляхом посилення контролю за додержанням законодавства про оплату праці; створення умов для стимулювання продуктивної праці, підприємницької та ділової активності; забезпечення залежності розмірів заробітної плати від складності виконуваних робіт, кваліфікації та професійного досвіду працівника, його особистого внеску в кінцевий результат роботи; посилення державних гарантій в оплаті праці шляхом поетапного наближення розміру мінімальної заробітної плати до величини вартості межі малозабезпеченості; подальшого розвитку ринкових механізмів регулювання оплати праці і підвищення ролі колективних договорів та угод на всіх рівнях соціального партнерства в забезпеченні мінімальних гарантій оплати праці [1, с.11].

За останні п'ять років рівень доходу населення України підвищився майже в два рази, але при цьому суттєво збільшилась диференціація заробітної плати на регіональному, галузевому рівнях та за професійно-кваліфікаційними групами працівників. Незадовільним є те, що рівень заробітної плати значною мірою визначається належністю до певної сфери економічної діяльності, а не формується під впливом загальноновизнаних світовою практикою чинників, якими є кількість та результати праці.

Вирішенню проблем у сфері оплати праці присвячено багато наукових робіт [2 – 5], які містять цікаві обґрунтовані теоретичні розробки та рекомендації прикладного характеру щодо удосконалення організації заробітної плати, економічних методів мотивації, але їх впровадження на підприємствах України є недостатнім і проблема залишається невирішеною.

Перебудова системи організації заробітної плати шляхом проведення відповідної реформи і створення ефективного мотиваційного механізму, який ґрунтується на поєднанні економічних стимулів і соціальних гарантій, є на сьогоднішній день актуальним завданням у сфері політики доходів.

*Мета дослідження* полягає в оцінці впливу політики доходів на розвиток трудового потенціалу та визначенні напрямів удосконалення системи оплати праці і методів економічної мотивації на підприємствах України.

Розвиток трудового потенціалу підприємства, регіону і країни в цілому залежить від розвитку трудового потенціалу кожної працездатної людини, що потребує відповідного ресурсного забезпечення. Основним джерелом забезпечення працівників, а також членів їхніх родин необхідними життєвими благами для відтворення робочої сили та покоління є заробітна плата, яка займає найбільшу частку в структурі доходів населення.

У сучасній економіці України відбуваються істотні зміни в структурі сукупних доходів громадян, що супроводжуються зниженням питомої ваги заробітної плати й інших видів оплати праці та збільшенням частки державних бюджетних коштів на соціальні пільги (рисунк) [6, с. 423].

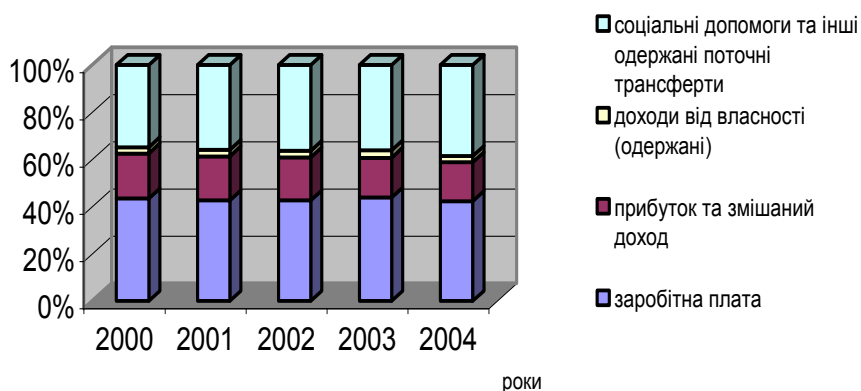


Рис. Динаміка структури доходів населення

Такі зміни свідчать про те, що заробітна плата поступово втрачає свою головну властивість – бути основною частиною фонду життєвих засобів працівників і їхніх родин [2, с. 270].



З розвитком підприємництва створюються нові можливості одержання доходів – інвестування особистих коштів у виробництво товарів та послуг і одержання за рахунок цього доходів у вигляді прибутку, дивідендів за акціями, відсотків за державними цінними паперами тощо.

Залучення особистих доходів громадян звичайно сприяє інвестиційному розвитку держави і розвитку тих сфер економіки, в які ці інвестиції спрямовані, але вільними коштами володіє лише незначна частина населення. Знову виникає питання, яким чином ці вільні кошти утворюються і з яких джерел доходу формуються, якщо частка обов'язкових виплат населення в структурі доходу весь час зростає?

При відсутності належного регулювання доходів складається така ситуація, коли дохід у формі заробітної плати тих, хто безпосередньо бере участь у матеріальному виробництві набагато менший, ніж дохід у сфері фінансової діяльності. Наприклад, у 2005 році в серпні місяці середня заробітна плата у сфері фінансової діяльності становила 1 587, 44 грн., а в промисловості – 1 023,32 грн.

Розвиток трудового потенціалу передбачає розширення можливостей для підвищення освітнього рівня та охорони здоров'я, що залежить як від наявності коштів, які можуть бути витрачені на здобуття освіти та оздоровлення, так і від якості освітніх та медичних послуг. Статистичні дані свідчать, що у сферах освіти і охорони здоров'я заробітна плата залишається дуже низькою і складала в серпні 2005 році відповідно 550,15 та 516,26 грн.

Проведені останнім часом державні реформи системи оплати праці ще більше збільшують її диференціацію серед видів економічної діяльності. Твердженням цього є прийняті Кабінетом Міністрів Постанови: "Про оплату праці суддів" (№865 від 3.09.2005 р.), "Про оплату праці працівників на підставі Єдиної тарифної мережі розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів і організацій окремих галузей бюджетної сфери" (№1298 від 30.08.2002 р. з наступними змінами й доповненнями).

Глибока диференціація спричиняє суттєвий психологічний тиск і викликає незадоволення серед більшості верств трудового населення, негативно впливає на трудову мотивацію людей.

Загострення конкурентної боротьби на ринку праці між продавцями робочої сили приводить до наростання суперечностей у процесі виробництва між окремими соціальними групами й соціальною напруженістю усередині виробничих колективів. Усі ці негативні наслідки підсилюються тим, що така диференціація не має прямого відношення до розходжень в ефективності праці й виробництва.

Заробітна плата виконує свою стимулюючу функцію лише за умови забезпечення прямого зв'язку між її рівнем і кваліфікацією працівника, складністю виконуваної роботи, ступенем відповідальності.

Вивчення діючих на більшості підприємствах України форм і систем оплати праці показало, що в багатьох випадках вони не відповідають вимогам ринкової економіки, оскільки не володіють достатньою гнучкістю і мотиваційним ефектом, слабо стимулюють підвищення ефективності праці [3, с. 47].

Цей висновок підтверджують результати досліджень, проведених на підприємствах Луганської області. Показники одного з них наведені в таблиці.

Таблиця

#### Показники структури фонду оплати праці та виробітку працівників

Показник	Одиниця виміру	2003 р.	2004 р.	Абсолютне відхилення 2004 р. від 2003 р.	2005 р.	Абсолютне відхилення 2005 р. від 2004 р.
1. Питома вага додаткової заробітної плати ПВП у загальній сумі фонду оплати праці	%	59,53	60,24	0,71	60,03	-0,21
2. Питома вага компенсаційних виплат ПВП у загальній сумі фонду оплати праці	%	6,32	6,22	-0,10	6,94	0,72
3. Питома вага додаткової заробітної плати персоналу, зайнятого неосновною діяльністю у загальній сумі їхнього фонду оплати праці	%	36,71	39,51	2,80	39,42	-0,09
4. Питома вага компенсаційних виплат персоналу, зайнятого неосновною діяльністю у загальній сумі їхнього фонду оплати праці	%	16,32	10,97	-5,36	11,87	0,90
5. Питома вага заохочувальних виплат ПВП у загальній сумі їхнього фонду оплати праці	%	65,85	66,46	0,61	66,97	0,51
6. Питома вага заохочувальних виплат персоналу, зайнятого неосновною діяльністю в загальній сумі їхнього фонду оплати праці	%	53,03	50,48	-2,56	51,29	0,81
7. Середньорічний виробіток одного працівника	тис. грн.	39,01	38,13	-0,88	72,59	34,46
8. Середньорічне вироблення одного робітника	тис. грн.	55,2	54,37	-0,83	104,78	50,41
9. Виконання плану з виробітку:						
електроенергії	%	93,60	102,46	8,86	119,90	17,44
теплоенергії	%	84,28	86,09	1,81	117,10	31,01





Аналіз показників таблиці свідчить про те, що питома вага додаткових і компенсаційних виплат у загальній сумі Ф ОП працівників як промислової, так і непромислової сфери постійно перевищує 50% (при цьому більша частка належить додатковій заробітній платі). Слід звернути увагу на те, що навіть коли план виробництва був не виконаний усі працівники одержали додаткову заробітну плату за досягнутий результат.

Світовим досвідом показує, що стимулююча роль заробітної плати вища, коли тарифна частина відіграє головну роль в оплаті праці, тобто її частка в оплаті праці повинна перевищувати 50%.

Причина того, що основну роль в оплаті праці відведено не основній, а додатковій заробітній платі криється в дуже низькому рівні мінімальної заробітної плати, який не забезпечує нормальну життєдіяльність людей.

Бюджети прожиткового мінімуму можуть бути певним орієнтиром при формуванні соціальної політики і системи заходів для соціальних гарантій лише в умовах кризового стану економіки, інфляції й падіння життєвого рівня населення, тому що, як показують медико-біологічні дослідження, впродовж тривалого часу людина не може нормально існувати задовольняючи свої потреби на рівнях, передбачених цими бюджетами без шкоди для здоров'я і працездатності [2, с. 282].

У західних країнах прожитковий мінімум становить 20 – 30% від середньої заробітної плати. Штучне стримування заробітної плати призвело до того, що нині витрати на заробітну плату в Україні в розрахунку на одиницю валового національного продукту майже вдвоє нижчі, ніж у країнах з розвинутою ринковою економікою. Разом з тим трудомісткість виготовлення продукції перевищує досягнуту в зазначених країнах нерідко в 3 – 4 рази.

Ще більше загострює проблему наявність порушень трудових прав громадян України.

За результатами перевірки 31 тис. підприємств в Україні державною інспекцією праці на 95 – 99% підприємств виявлено порушення трудових прав, серед яких 40 – 50% порушення пов'язані з оплатою праці. На сьогоднішній день Україна за кількістю звернень до Європейського суду знаходиться на 6 місці після Росії, Польщі, Румунії, Франції та Турції. Серед них є і питання порушення трудових прав, зокрема невивплата заробітної плати і відшкодування збитку.

Соціологічне дослідження, яке було проведене Держкомстатом України за підтримки Міжнародної організації праці "Базова захищеність населення України", виявило, що серед порушень, які зумовлюють зростання протесту працівників домінуючий вплив мають такі, як: заборгованість та несвоєчасна виплата заробітної плати в Україні – 56% (в Хмельницькій області – 76%, Кіровоградській – 72%, Київській – 71%, Івано-Франківській – 70%), несправедлива оцінка та оплата праці – 41% (у Волинській області – 57%, Чернівецькій – 53%, Запорізькій та Рівненській – по 47%, Івано-Франківській – 48%, Сумській – 47%) [4, с. 6 – 13].

На багатьох підприємствах заробітна плата як і раніше залишається на низькому рівні, що не забезпечує можливості для відтворення робочої сили, не сприяє зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Як альтернатива діючій організації оплати праці в Україні виступає досвід промислово розвинутих країн з ринковою економікою, в яких широко застосовуються індивідуальні системи оплати праці, гнучкі багатofакторні системи заохочення працівників, а також форми колективного управління та преміювання [3, с. 47].

Підсумовуючи результати дослідження можна сформулювати такі основні напрями реформування системи оплати праці в Україні:

1. Оптимізація структури оплати праці на підприємствах з урахуванням сфери їх діяльності, специфіки організації виробництва та праці, змісту та складності праці тощо. При цьому основна заробітна плата повинна займати найбільшу частку в структурі доходу працівників, а додаткова – виконувати стимулюючу функцію.

2. Орієнтація керівників підприємств на широке використання досвіду у сфері оплати праці промислово розвинутих країн з ринковою економікою та впровадження в практику наукових розробок, що сприяють підвищенню продуктивності праці, посиленню трудової мотивації, більшому залученню інтелектуального потенціалу працівників до вирішення стратегічних завдань підприємства.

3. Здійснення контролю на державному (регіональному) рівні за підвищенням заробітної плати на фінансово сприятливих підприємствах з рівнем заробітної плати нижчим за галузевий.

4. Проведення регулюючих заходів щодо зменшення необґрунтованої диференціації оплати праці серед видів економічної діяльності, територіальної та внутрішньофірмової диференціації.

---

**Література:** 1. Основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року // Урядовий кур'єр. – 1999. – №155 – 156. – С. 11. 2. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2004. – 432 с. 3. Гончаров В. Н. Теоретические и практические основы организации заработной платы: Монография / В. Н. Гончаров, С. И. Радомский, М. С. Радомская, А. И. Киринос; [Под общей редакцией проф. Дорофиевко В. В. – Донецк: ООО "Лебедь". – 2005. – 248 с. 4. Новикова О. Ф. Оценка и совершенствование механизма защиты трудовых прав // Сб. науч. трудов ИЭП НАН Украины "Социально-экономические аспекты промышленной политики". – Донецк: ИЭП, 2004. – С. 6 – 13. 5. Гуманизация труда: адаптация организационно-технических систем к человеку / В. Н. Гончаров, В. В. Дорофиевко, С. И. Радомский; [Под. ред. В. Н. Гончарова. – Донецк: ООО "Альматео", 2005. – 224 с. 6. Статистичний щорічник України за 2004 рік / Державний комітет статистики України. – К.: Держкомстат України, 2005. – С. 421 – 430.

## ПРИНЦИПИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Економіко-політичні зміни, науково-технічний прогрес, інформатизація та динамічність внутрішнього й зовнішнього середовища ставлять вітчизняні підприємства в більш складні умови функціонування. Тому особливого значення набуває всебічний пошук нових шляхів розвитку підприємств, що, у свою чергу, викликає необхідність удосконалення системи управління й принципів її функціонування.

Вчені та практики приділяють значну увагу дослідженню сутності принципів управління, серед них можна відзначити таких науковців, як В. Р. Веснін, В. О. Василенко, І. Н. Герчикова, Л. Н. Зудіна, Н. О. Калигин, В. І. Кноррінг, С. Н. Князев, О. Є. Кузьмін, О. П. Іванов, О. Г. Мельник, Л. І. Федулова, Ф. І. Хміль, А. В. Шегда та інші [1 – 7]. Поряд з існуванням у цій та іншій науковій літературі значної кількості різноманітних принципів управління існує також багато підходів щодо їх класифікації за різними класифікаційними ознаками: економічної ефективності, управління колективом, наукової організації праці тощо. Проте в багатьох роботах спостерігається відсутність цілісної системи принципів управлінської діяльності, яка б інтегрувала її різні аспекти та характеризувала складність самого процесу. Також дуже часто не враховується те, що глобалізація процесів у суспільстві стає передумовою для перегляду традиційних уявлень про управлінську діяльність та потребує адекватних змін насамперед у принципах її реалізації. Отже, в контексті потреби подальшого розгляду цих аспектів мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні, науковому осмисленні та уточненні системи принципів управлінської діяльності з урахуванням сучасних особливостей її перебігу.

Необхідно зазначити, що сам термін "принципи" походить від латинського слова "principium", що означає основні вихідні положення, засоби, правила, які визначають природу і соціальну сутність явища. Принципи характеризують особливості, тип зв'язків між об'єктом і суб'єктом діяльності; відображають властивості, закономірності, притаманні системі в цілому, а також її окремим елементам, явищам, процесам. Тому можна відмітити, що принципи управлінської діяльності мають подвійний характер, тобто водночас вони є базисом як для організації, так і для ефективної реалізації управлінської діяльності на підприємстві. Врахування цих принципів є важливою умовою побудови дієвої системи управління, а їх ігнорування призводить до унеможливлення ефективного функціонування підприємства.

Принципи управління пройшли свій шлях розвитку від принципів раціонального управління, які були сформульовані та систематизовані основоположниками наукового менеджменту – Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем – до сучасних принципів, які враховують необхідність розкриття потенціалу людини, соціально-психологічних аспектів та загальнолюдських цінностей (наприклад, такі принципи, як розвиток творчих здібностей персоналу; залучення співробітників до розробки управлінських рішень; гнучке лідерство і особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням; задоволеність роботою; постійна й цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників; чесність і довіра в ділових стосунках; опора на високі стандарти роботи і прагнення до нововведень; обов'язкове визначення внеску працівника в загальних результатах; врахування загальнолюдських цінностей і соціальної відповідальності бізнесу перед працівниками та суспільством у цілому [4, с. 70]). Але актуальним на сьогодні є виділення системи принципів управлінської діяльності, які б мали інтегруючий характер для всіх аспектів та сфер цієї діяльності, були адекватні та відповідали законам розвитку, суспільства, економіки, об'єктивно відображали сутність явищ та реальних процесів не тільки самої управлінської діяльності, а й середовища, в якому працюють підприємства.

Тому до принципів управлінської діяльності доцільно підійти, по-перше, з загальнофілософської позиції, по-друге – із системної позиції, по-третє – з позиції соціально-управлінської взаємодії, по-четверте – з позиції пріоритетів.

Виділення загальнофілософських принципів запропоновано в роботі [7, с. 110 – 112] і розкрито в контексті формування стратегії інвестиційної діяльності підприємства. Внаслідок того, що даний підхід сприятиме об'єктивному, реальному, адекватному пізнанню сутності предмета дослідження необхідно трансформувати наведені принципи в площину управлінської діяльності щодо персоналу, та представити їх як принципи:

діалектичного матеріалізму як основного інструмента пізнання явищ;

відображення об'єктивної реальності завдяки її суб'єктивному сприйняттю. Суб'єктивне в реалізації принципів управління неминуче, оскільки вони здійснюються через свідомість, волю, прагнення, особистісні властивості, індивідуальну управлінську настанову (концепцію) працівника і є важливим регулятором його соціальної поведінки;

суперечностей, розв'язання яких є необхідним і істотним фактором розвитку системи або процесу;

детермінізму, що пояснює об'єктивну закономірність і причинну обумовленість існування соціально-економічних явищ у суспільстві, до яких належать як економічні агенти, так і зв'язки між ними, що виникають і об'єктивно існують у процесі управлінської діяльності;

органічної взаємодії як основного способу існування економічних агентів та суспільних цілісних систем, що характеризуються взаємним нелінійним зв'язком як їх складових, так і кожної з них із системою в цілому в процесі досягнення цілей управлінської діяльності.

Використання системних принципів дозволить врахувати всебічність діяльності, всю множину факторів, які впливають на процес організації, реалізації управлінської діяльності. Перелік і сутність системних принципів в управлінні розглянуто багатьма науковцями [1 – 7], але розвиваючи їх сутнісне тлумачення щодо управлінської діяльності визначальними є наступне:

комплексність і системність, що полягає в необхідності одночасного комплексного та системного підходів в управлінській діяльності. Комплексність передбачає обов'язкове врахування всіх аспектів, напрямків, властивостей управління в контексті управління з певним об'єктом, а саме – персоналом. Взаємозв'язок усіх елементів системи управління з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які мають вплив на процес управлінської діяльності, забезпечується використанням принципу системності (системного аналізу), завдяки якому розробляються об'єктивні альтернативні варіанти управлінських рішень, позбавлені абстрактності та відірваності від практики;

цілеспрямованість, що полягає у визначенні концепції розвитку та основної спрямованості управлінської діяльності, передбачає чітку постановку цілей перед кожним підприємством та кожним його підрозділом, з обов'язковим їх узгодженням. Цілі визначають не тільки поведінку суб'єкта, а й впливають на зміст основних видів управлінської діяльності (функцій), їх характер та специфіку, вибір способів (методів) впливу на об'єкт. Також вони складають основу критеріїв для виділення проблем, прийняття рішень, контролю й оцінки результатів діяльності, яка спрямована на їх реалізацію [6, с.102 – 103];

об'єктивність, передбачає ґрунтування управлінської діяльності на достовірній, точній і актуальній інформації. Через те що інформація є специфічним предметом, інструментом управлінської діяльності, тому важлива об'єктивність, повнота, відповідність реаліям при її взаємодії між суб'єктом і об'єктом чи самими суб'єктами цієї діяльності. Також принцип має велике значення при осмисленні та прийнятті управлінських рішень, тобто необхідність у неупередженості, незалежності від волі та побажання суб'єкта управлінської діяльності, потребує врахування об'єктивних закономірностей самої управлінської діяльності, взаємодії її суб'єкта та об'єкта, реального стану суспільних процесів. Необ'єктивна оцінка деморалізує, негативно позначається на колективі та авторитеті суб'єкта управлінської діяльності;

динамічність, що полягає в уточненні й урахуванні постійної мінливості факторів впливу на процес реалізації управлінської діяльності та її гнучкому коригуванні і перегляді в разі необхідності. Також один із аспектів цього принципу передбачає гнучкий перехід від виконання одного виду робіт до іншого тощо;

оптимальність і досяжність, де оптимальність розглядається як оптимізація загальноуправлінських і цільових функцій управління, передбачає вибір найбільш доцільного змісту, форм, методів і прийомів управляючого впливу, що забезпечує підвищення ефективності управління. У свою чергу принцип досяжності зумовлює прийняття управлінських рішень із позицій реальності їх впровадження.

Спираючись на результати досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів, враховуючи особливості сучасних умов функціонування підприємств, доцільно запропонувати групу принципів соціально-управлінської взаємодії, які дозволяють врахувати фактори, що мають вплив на управлінські відносини, дозволяють інтегрувати та синхронізувати зусилля окремих членів і ланок колективу, рівнів управління, тобто удосконалити сам механізм управління підприємством у цілому. Їх склад доцільно подати наступним чином:

розподіл праці, передбачає диференціацію трудової діяльності, яка призводить до виділення та співіснування різних її видів. Така диференціація дозволяє спеціалізувати працівників, скорочувати час, який витрачається на виконання відповідної операції, підвищувати якість їх виконання та, в кінцевому підсумку, досягти підвищення продуктивності праці [3, с. 23];

ієрархічність, передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто поділ комплексів робіт з реалізації функцій за рівнями ієрархії управління, закріплення їх за певними суб'єктами управлінської діяльності з формуванням необхідних повноважень на цій основі. Доцільно відмітити, що сучасне підприємство потребує ієрархії, яка б характеризувалась оптимальною кількістю підпорядкованих рівнів управління, що є значущим при побудові апарату управління і в процесі розміщення кадрів;

законність, передбачає знання діючого законодавства й здійснення управлінської діяльності тільки відповідно до діючих правових актів, незалежно від необхідності, умов, інтересів справи;

соціальність (соціальна спрямованість), характеризується необхідністю в процесі організації управлінської діяльності реалізації управлінських рішень з орієнтацією на демократизацію та гуманізацію, що є передумовою всебічного розкриття потенціалу працівників. Дуже важливим є врахування індивідуально-психологічних, статтєво-вікових, особистісних особливостей, інтересів як окремих соціальних груп, так і загальносуспільних. Застосування цього принципу є вирішальним для формування та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, його цілісно-орієнтаційної єдності, взаєморозуміння, що значною мірою визначає ефективність управлінської діяльності;

дисциплінованість, яка повинна бути присутньою при здійсненні кожного виду управлінської діяльності на кожному рівні управління. Дисципліна передбачає безумовне виконання вказівок суб'єкта управлінської діяльності, посадових обов'язків, інструкцій, положень, нормативів, наказів та інших директивних документів. Рівень дисципліни в значній мірі визначає культуру управління, яка включає виконавчу, фінансову, самодисципліну всього персоналу;



відповідальність, має прояв у відношенні персоналу до виконання своїх функцій, завдань і можливих наслідків економічного, соціального, екологічного та правового характеру. Ігнорування цього принципу призводить до зловживання владою, некомпетентного управління. Для уникнення цих негативних явищ треба чітко розмежовувати відповідальність й повноваження за всіма рівнями управління;

стимулювання, яке передбачає насамперед мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів. Матеріальне стимулювання базується на особистій економічній зацікавленості працівників у результатах праці (застосування різноманітних форм і систем заробітної плати, премій, винагород, доплат тощо), моральне – в основному на психологічному впливі на працівників (присвоєнні почесних звань, подяк, державних нагород тощо). Як спонукальні мотиви тут можуть виступати різні духовні потреби працівників: потреби в причетності, успіху і т. ін.

На думку автора, існує об'єктивна необхідність у виділенні ще однієї групи принципів – це принципи пріоритетів, за рахунок яких можливе збільшення ефективності виробництва, забезпечення довгострокових конкурентних переваг і розвиток підприємства в цілому, це пріоритетність:

споживача (надійне обслуговування, зручність, швидкість);

високої якості (як виробленої продукції, так і здійснюваної діяльності);

доступних цін;

інновацій, що передбачає необхідність розробки та реалізації нововведень (технологічного, організаційного, економічного, управлінського, соціального, екологічного характеру);

розвитку як нагальної необхідності в розширенні сфер бізнесу, постійної орієнтації на прогресивний розвиток підприємства в цілому, зростання загального інтелектуального та професійного потенціалу працівників, інтенсивності взаємодії в масштабах усього колективу інше.

Отже, представлена система принципів управлінської діяльності є цілісною, несуперечливою, тобто кожний із розглянутих принципів має певне самостійне значення, разом з тим вони доповнюють один одного, є взаємозалежними та взаємообумовленими, розкривають різні аспекти управлінської діяльності. Використання даної системи дозволить удосконалити і здійснити подальший розвиток методичного забезпечення управлінської діяльності, що надає запропонованій системі принципів характеру дієвого інструменту пізнання і створює можливість використовувати його для досягнення поставленої мети – ефективної реалізації управлінської діяльності на підприємстві.

---

**Література:** 1. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М.; Новосибирск НГАЭиУ, 1997. – 256 с. 2. Калигин Н. А. Принципы организационного управления. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 272 с. 3. Князев С. Н. Управление: искусство, наука, практика: Учеб. пособие / С. Н. Князев. – Мн.: Армита-Маркетинг, Менеджмент, 2002. – 512 с. 4. Менеджмент організації: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. – К.: Либідь, 2003. – 448 с. 5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав. 2003. – 608 с. 6. Шегда А. В. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., испр. и доп. – К.: Знання, 2006. – 644 с. 7. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади: Монографія. – 2-ге вид. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2004. – 488 с.

---

**Бредіхін В. М.**

УДК 334.724.6

## **ДО ПИТАННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ**

Відомо, що функціонування економічної системи становить сукупність різних технологічних, соціальних, економічних процесів, результатом яких повинно бути забезпечення зростання суспільного добробуту. Однак складність визначення й контролю кінцевого соціального результату полягає в тому, що він може виявитися лише в довгостроковому періоді й залежить від безлічі факторів. Крім того, оцінка кінцевих результатів діяльності організацій державного сектору в чистому вигляді, без обліку впливу зовнішніх факторів, значно ускладнена через недостатність розробленості методів виміру якості життя населення.

---

© Бредіхін В. М., 2006



Для державного підприємства, яке діє від імені центральної або місцевої влади, на першому місці стоять загальногосподарські завдання, а саме: досягнення макроекономічного ефекту в масштабі окремого регіону або держави в цілому. До них можуть входити як економічні, так і соціально-економічні аспекти: підтримка важливих із погляду національної економіки, але занепадаючих через непривабливість для приватного сектору галузей; надання населенню пільгових послуг у сфері освіти, охорони здоров'я й соціального забезпечення та ін. Система мікроекономічних показників господарської діяльності дозволяє оцінити лише порівняльну життєздатність державних підприємств, не пояснюючи причин функціонування у державному секторі поряд з рентабельними збиткових підприємств.

На сьогоднішній час важливою є проблема визначення критеріїв оцінки ефективності управління державними корпоративними правами державного підприємництва в цілому та прийняття рішень про конкретний зміст та організаційні форми економічної активності держави [1].

Найчастіше застосовують методи оцінки ефективності засновані на використанні показників рентабельності й порівнянні результатів господарської діяльності державного підприємства й приватної корпорації, які функціонують у приблизно однакових умовах.

Зусилля закордонних і вітчизняних учених-економістів, які займаються даною проблемою, спрямовані на визначення універсального критерію для інтеграції великої кількості показників оцінки ефективності управління в державному секторі. Однак ці спроби поки не принесли реального результату.

При цьому ефективність з погляду суспільного добробуту розглядається досить специфічно. В рамках економічної теорії добробуту доведено дві фундаментальні теореми, що визначили загальні умови, при наявності яких приватне виробництво благ більш ефективне, ніж надання благ державою.

Перша фундаментальна теорема визначає, що за певних умов будь-яка конкурентна рівновага економічної системи є Парето-ефективною.

Друга теорема стверджує, що за деяких умов Парето-ефективний розподіл ресурсів може бути досягнутий за допомогою функціонування децентралізованого ринкового механізму [2].

Таким чином, в умовах, де працюють дані теореми, активне втручання держави в економіку не дозволяє досягти кращих економічних результатів, ніж ті, які отримуються в межах функціонування вільного ринку.

Традиційне розуміння ефективності опирається на концепцію ефективності за Парето, відповідно до якої ефективний розподіл виробничих ресурсів і кінцевих благ в економіці включає наступне: по-перше, неможливо збільшити виробництво якого-небудь продукту без зниження виробництва якогось іншого продукту; по-друге, підвищення добробуту одного з учасників економічної діяльності неможливе без зниження добробуту іншого. При цьому підвищення ефективності має місце тільки тоді, коли перехід від однієї алокації (комбінації розподілу ресурсів та благ) до іншої, по-перше, спричиняє позитивні зміни значення функції корисності хоча б одного з учасників, по-друге, не викликає негативних змін значень функцій корисності жодного з інших учасників. Зниження ефективності відбувається, коли значення функцій корисності одного або декількох учасників знижуються, а для інших ці значення залишаються незмінними.

Однак, на практиці перерозподіл, як правило, не буває чистим, оскільки збігається з явними й неявними втратами — окремі блага (ресурси) у процесі перерозподілу втрачаються або залишаються не залученими. У зв'язку із цим в літературі сформульовані критерії відносної ефективності, які дозволяють чітко розділити зміни в рівні економічної ефективності й процесу перерозподілу:

критерій Калдора-Хікса припускає, що підвищення економічної ефективності має місце в тих випадках, коли в новій ситуації учасники, які одержали додаткові вигоди, здатні компенсувати програвшим їхні втрати і при цьому залишитися у виग्रaші в порівнянні з початковою ситуацією.

критерій Скітовського означає поліпшення суспільного добробуту, якщо виконується критерій Калдора-Хікса, а ті, які програли, не можуть підкупити тих, які виграли, для скасування дій останніх;

критерій Літтла визначає, що для забезпечення ефективності діяльності необхідні виконання критерію Скітовського й умови відсутності погіршення розподілу суспільного добробуту.

У реальному світі умови, при яких справедливі фундаментальні теореми економіки добробуту, виконуються з досить істотними обмеженнями з причин існування провалів ринку, тобто ситуацій, в яких господарюючі суб'єкти, що використовують ринковий механізм, не можуть або не мають стимулів робити блага в соціально оптимальних обсягах або з належною якістю, і вони широко відомі.

У цих умовах державне втручання може розглядатися як один із способів підвищення ефективності розподілу ресурсів. При цьому держава в усіх цих випадках повинна розглядатися лише як економічний агент, який втручається лише тоді, коли запобігання або пом'якшення тієї або іншої недосконалості не може бути забезпечене за рахунок функціонування ринку.

Розглядаючи питання ефективності, слід зазначити, що під *технологічною (або ресурсною)* ефективністю розуміється ступінь інтенсивності використання ресурсів економічної організації з погляду співвідношення між обсягами випуску різних видів продукції й розмірами затрачених ресурсів. Ця характеристика може вимірятися в загальному випадку векторними показниками віддачі різних видів ресурсів або випуску різних видів продукції (робіт, послуг) у натуральному вираженні на одиницю витраченого ресурсу. Поняття ресурсної ефективності, звичайно, не спирається на ціну виробленої продукції або залучених факторів виробництва. Воно спирається на облік платоспроможного попиту, пропонованого тим або іншим ринком відповідно до корисності результату діяльності (продукту) даної системи, і пов'язаного із цим попитом рівноважної (ринкової) ціни. До показників економічної



ефективності відносять, звичайно, прибуток, додану вартість, питомі витрати на одиницю вартості реалізації продукції й т. д., розраховані з використанням середніх ринкових цін.

У загальному випадку цільова ефективність може характеризуватися як проміжна категорія між інваріантними динамічною технологічною та статичною ринковою ефективністю.

Визначення соціально-економічної ефективності може здійснюватися в процесі аналізу, оцінки й моніторингу діяльності організацій держсектору економіки, що запропоновано в даній моделі, яка складена з 3-х блоків.

У ході аналізу всебічно й комплексно вивчаються різні аспекти ефективності функціонування організацій державного сектору, тому аналітичний блок показників є найбільш складним, більш багаторівневим у порівнянні з іншими.

Основним завданням оцінки стає одержання ясних і наочних, по можливості однозначно зазначених критеріїв соціально-економічної ефективності, на основі яких можна прийняти обґрунтоване рішення про вибір форми управління організаціями держсектору. Запропонована в сучасній літературі сукупність показників сформована таким чином, щоб оцінити не тільки статику, але й динаміку зміни ефективності функціонування державних організацій різного типу.

Нарешті, *моніторинг* проводиться для безперервного (систематичного й регулярного) спостереження за розвитком організацій державного сектору з метою своєчасної фіксації відхилень фактичних показників від нормативних (планових).

Різниця між динамічним нормативом, який відображає режим функціонування й розвитку підприємства, від традиційної інформаційної системи показників полягає в тому, що замість звичних *рівнів і темпів зростання* показників у цій системі використовується *порядок* темпів зростання, виражений їхніми рангами. Динамічний норматив (ДН) установлює чіткий порядок, у якому контрольовані показники повинні один за одним визначати режим роботи організації, щоб найбільшою мірою сприяти реалізації її господарської місії.

Нормативний режим функціонування організації характеризується наступним співвідношенням розмаїтості результатів (1):

$$R_{\text{вхід}} < R_{\text{умов}} < R_{\text{рез}}, \quad (1)$$

де  $R_{\text{вхід}}$  — розмаїтість входу;  
 $R_{\text{умов}}$  — розмаїтість умов;  
 $R_{\text{рез}}$  — розмаїтість виходів.

Основу методики побудови динамічного нормативу (нормативної системи показників) становить метод рангової оцінки ефективності, який може бути представлений у такому вигляді:

- чистий прибуток;
- обсяг продажів;
- фонд заробітної плати;
- вартість основних засобів;
- чисельність персоналу.

У побудованому в такий спосіб динамічному нормативі закладено, що якщо фактичні значення зростання показників будуть співвідноситися в порядку їхньої значимості в динамічному нормативі, то в цьому випадку виконуватимуться умови ефективності. Завдання чисельної оцінки ефективності в цьому випадку зводяться до оцінки співвідношень між оптимальною й фактичною величинами зростання показників, що ввійшли в динамічний норматив.

Для відмінності фактичних рангів від нормативних використовуються коефіцієнти Спірмена й Кендалла [3].

Оцінкою ефективності є оцінка за коефіцієнтом кореляції Кендалла (2) фактичного й нормативного впорядкувань, розрахунок якого заснований на інверсіях тактичних рангів показників:

$$\Theta = 1 - \frac{4 \sum_{i=1}^{n-1} m_i}{n(n-1)}, \quad (2)$$

де  $m$  — число інверсій для  $i$ -го показника;  
 $n$  — число показників, включених у динамічний норматив.

Якість діяльності організації можна оцінити на підставі коефіцієнта кореляції Спірмена (3) тактичного й нормативного порядку руху обраних показників:

$$K = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n y_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad (3)$$

де  $y_i = i - x_i$ ,  $i = 1, 2, 3, \dots$  — різниця між рангом і місцем  $i$ -го показника.

Одиниця є оптимальним значенням даних коефіцієнтів, тому що в цьому випадку немає відхилення по фактичних рангах від нормативних.

Об'єднання цих двох оцінок в одну становить оцінку результативності діяльності організації (4):

$$R = \frac{(I + \Xi)(I + K)}{4} \quad (4)$$

Таким чином, динамічний норматив дозволить виразити в рамках одного інтегрального вимірника (результативності) сукупність всіх режимів функціонування підприємства. При цьому ключові вимоги до критеріїв оцінки соціально-економічної ефективності діяльності організації державного сектору економіки мають відповідати наступному:

критерій повинен оцінювати зміну в стані організації між двома моментами часу;

відомість соціально-економічної ефективності до одного інтегрального показника не повинна проходити за рахунок підміни структурного відображення об'ємним;

даний вимірник повинен забезпечити порівняльність у часі й просторі оцінок соціально-економічної ефективності діяльності окремих організацій і державного сектору економіки в цілому;

цей критерій повинен мати прямий зв'язок із плануванням і мотивацією.

Подальшим розвитком запропонованої моделі може бути розрахунок диференційованих динамічних нормативів для різних типів організацій державного сектору економіки з урахуванням цільових установок для їхнього розвитку, масштабів й особливостей їхнього функціонування та ознак.

**Література:** 1. Родионова Н. В. Взаимосвязи экономических и социальных показателей в системах управления предприятиями. – СПб.: СПбГИЭУ, 2004. – С. 130 – 131. 2. Милгром П. Экономика, организация и менеджмент / П. Милгром, Дж. Робертс. – СПб.: Экономическая школа, 1999. 3. Гасец В. М. Модели і методи соціально-економічного прогнозування / В. М. Гасец, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк, В. В. Іванов, Н. А. Дубровіна, А. В. Ставицький. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2005. – 396 с.

УДК 339.727.22

**Брусенко М. А.**

## МЕТОДИЧНА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГАЛУЗЕВО-РЕГІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розроблена в 2004 р. фахівцями Національної академії наук України та Чернігівської обласної державної адміністрації Стратегія соціально-економічного розвитку регіону наголошує, що загальний обсяг інвестицій в основний капітал за 2002 – 2015 рр. повинен збільшитися в 7,5 раза (при питомій вазі промисловості  $\approx 47\%$ ), у тому числі прямих іноземних інвестицій (ПІІ) – у 8,7 раза [1, с. 59, 61, 173]. Проте при цьому слід враховувати співвідношення між масштабами залучення ПІІ і приростом обсягів внутрішнього виробництва. Бо ж за розрахунками вчених, 1% збільшення ВВП призводить до 1,1% зростання капіталізації ринку акцій [2, с. 920]. Інакше кажучи, ліквідація дефіциту інвестиційних ресурсів для підприємств регіону – похідна досконалості загального їх менеджменту.

Згідно з прагненням України щодо її вступу до Європейського Союзу (ЄС), яке було втілене у "План дій: Україна — ЄС", схвалений Кабінетом Міністрів України 12.02.2005 р. та Радою України з питань співробітництва між Україною та ЄС 21.02.2005 р., Україна зобов'язалася інтенсифікувати економічні відносини з ЄС, включаючи транскордонне співробітництво. Імплементация Плану дій значно наблизить українське законодавство, норми та стандарти до законодавства ЄС, закладе міцну основу для подальшої економічної інтеграції, включаючи спільні зусилля в напрямку Зони вільної торгівлі ЄС (Україна після вступу України до Світової організації торгівлі (СОТ), на основі реалізації економічних та торговельних правил, які сприятимуть торгівлі, інвестуванню, захисту довкілля забезпечить досягнення довгострокових цілей сталого розвитку). Отже, методична інтернаціоналізація інвестиційного менеджменту для галузевих підприємств Чернігівського регіону є *актуальним* завданням.

На думку О. М. Ястремської, однією з цільних складових сучасної парадигми стратегічного управління інвестиційною діяльністю підприємств є інтернаціоналізація методичного забезпечення

© Брусенко М. А., 2006



даного виду процесу управління [3, с. 65]. З огляду на дефіцит внутрішніх інвестиційних ресурсів галузевих підприємств Чернігівського регіону, цей напрям удосконалення інвестиційного менеджменту виглядає достатньо обґрунтовано. Звичайно, в цього напрямку є й опоненти, які висловлюють свої сумніви щодо перспектив залучення регіоном ПІІ. Але їм варто зважити й на практику диверсифікації інвестиційного портфеля, яка стає домінуючою на світових ринках цінних паперів (ЦП), де до 70% його обсягу спрямовується на внутрішній ринок, а 20% — на ринки ЦП розвинутих країн, і до 10% — на ринки країн, що розвиваються [2, с. 935].

*Метою даного дослідження є визначення доцільності методичної інтернаціоналізації інвестиційного менеджменту підприємств регіону; реалізація зазначеної мети передбачає вирішення наступних завдань:*

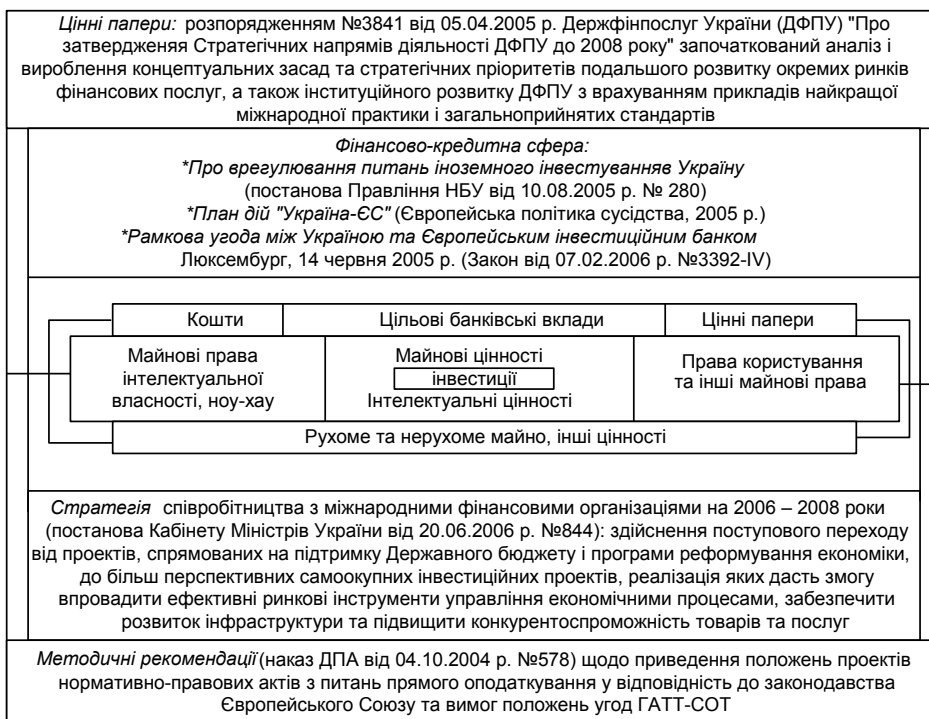
структуризація правового простору інвестиційного менеджменту вітчизняних підприємств і тих чинних напрямів його інтернаціоналізації, які у найбільшій мірі відповідають затвердженому в 2005 р. Плану дій "Україна – Європейський Союз" та вимогам положень угод ГАТТ-СОТ;

визначення потенціалу активізації інвестиційного менеджменту підприємств Чернігівського регіону з огляду на: 1) істотне розширення його транскордонного співробітництва (ТКС); 2) діяльність територій пріоритетного розвитку (ТПР); 3) відродження галузевих виробництв;

вивчення теоретичних засад регулювання інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств з врахуванням відповідного іноземного досвіду (побудова теоретичної моделі, що покращує бачення головних факторів, які впливають на активність-пасивність інвестиційного менеджменту);

з'ясування перспектив активізації інвестиційного менеджменту підприємств Чернігівського регіону з урахуванням новітніх тенденцій до набуття Україною статусу повноправного членства як у ЄС, так і у СОТ.

І. О. Бланк в інвестиційному менеджменті бачить систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із реалізацією різних аспектів інвестиційної діяльності підприємства [4, с. 46]. Згідно з Законом "Про інвестиційну діяльність", вона є сукупністю практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій, а її об'єктами є майно в усіх галузях і сферах, ЦП, цільові грошові вклади, науково-технічна продукція, інтелектуальні цінності, інші об'єкти власності, а також майнові права.



**Рис. 1. Сучасний правовий простір інтернаціоналізації інвестиційного менеджменту вітчизняних підприємств**

Рис. 1 дає загальне уявлення про сучасний правовий простір інтернаціоналізації інвестиційного менеджменту вітчизняних підприємств на основі класифікації інвестицій із Закону "Про інвестиційну діяльність" та суміжних нормативно-правових актів України. В даному випадку варто згадати про транскордонне співробітництво, яке стосовно Чернігівського регіону визначається відповідним Законом (№1861 від 24.06.2004 р.) та чинним Статутом Єврорегіону "Дніпро" (ЄРД), до складу якого крім Чернігівської, увійшли ще й Брянська область Російської Федерації та Гомельська область Республіки Білорусь. Особливу роль у збільшенні інвестування регіону також повинні були відіграти 7 адміністративних районів, яким був наданий статус ТПР із спеціальним режимом інвестиційної діяльності



згідно з Законом №1250 від 18.11.2003 р. Але істотне поліпшення залучення в регіон інвестицій за рахунок ЄРД і ТПР так і не відбулося.

За статистичними даними, в Україні станом на 01.01.2005 р. було 1023,4 тис. об'єктів ЄДРПОУ (88,2%: приватна форма власності), у них сільське господарство (з мисливством і лісовим господарством) займало 8,2%, промисловість – 11,0%, будівництво – 6,3%, транспорт і зв'язок – 3,0%, фінансова діяльність – 1,4%. Вартість основних засобів на кінець 2004 р. на 1 об'єкт ЄДРПОУ (млн. грн.) становила, відповідно: всього – 1,02, у т. ч. за видами економічної діяльності (ВЕД): 0,93; 3,30; 0,30; 5,28; 0,42 (діапазон: 1:17,6). Інвестиції за 2004 р. у основний капітал сягали на 1 об'єкт ЄДРПОУ (тис. грн.), усього – 74,0, у т. ч.: 40,1; 250,7; 72,6; 492,1; 86,1 (діапазон: 1:12,3). ПІІ на кінець 2004 р. сягали на 1 об'єкт ЄДРПОУ (тис. \$.), усього – 8,2, у т. ч.: 2,7; 34,0; 3,8; 20,6; 4,8 (діапазон: 1: 12,6) [5].

За статистичними даними, в Чернігівській області станом на 01.01.2005 р. було 17 219 об'єктів ЄДРПОУ (80,1%: приватна форма власності). В них сільське господарство (з мисливством і лісовим господарством) займало 11,9%, промисловість – 11,0%, будівництво – 4,8%, транспорт і зв'язок – 2,2%, фінансова діяльність – 1,5%. Вартість основних засобів на кінець 2004 р. (попередні дані) на 1 об'єкт ЄДРПОУ (млн. грн.) становила, відповідно: усього – 1,56, у т. ч. за ВЕД: 1,75; 6,27; 1,11; 10,23; 0,51 (діапазон: 1:20,1). Інвестиції за 2004 р. у основний капітал сягали на 1 об'єкт ЄДРПОУ (тис. грн.), усього – 66,2, у т. ч.: 56,7; 263,9; 24,1; 39,3; 35,2 (діапазон: 1:10,9). ПІІ на кінець 2004 р. сягали на 1 об'єкт ЄДРПОУ (тис. \$.), усього – 5,57, у т. ч.: 1,92; 35,25; 23,78; 0,0; 0,0 (діапазон: 1:18,4) [6]. Порівнюючи регіональні дані із даними національними, можна дійти висновку, що наявний потенціал інвестиційного менеджменту галузево-регіональних підприємств використовується на відверто низькому рівні.

Відповідно до Плану дій "Україна – ЄС", Кабінет Міністрів України постановою від 21.07.2006 р. №1001 затвердив Державну стратегію регіонального розвитку на період до 2015 р., де зазначається, що інвестиційний клімат ще далекий від рівня, який є необхідним для швидкої модернізації економіки. Іноземні інвестори надають перевагу регіонам урбанізованим, з розвинутою інфраструктурою, з наявністю кваліфікованих трудових ресурсів. При цьому в Державній стратегії чітко визначено, що самим слабким місцем економіки є розбалансованість її промислового комплексу при низькій інвестиційній привабливості регіонів та інноваційної активності в них. А в умовах гострої конкуренції за нові інвестиції (включаючи ПІІ) регіони повинні мати у своєму арсеналі дієві інструменти державної підтримки, у тому числі ефективну систему взаємодії установ, підприємств і організацій у галузі науки, освіти, у виробництві, у сфері підприємництва, фінансово-кредитній сфері з питань активізації інноваційно-інвестиційної діяльності. І тут не обійтись без адекватної методичної інтернаціоналізації інвестиційного менеджменту підприємств високотехнологічного машинобудування, галузі зв'язку і телекомунікацій, високопродуктивного АПК (визначено для умов Чернігівського регіону).

Теоретичні засади активізації інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням відповідного іноземного досвіду наведені на рис. 2, де привертає до себе увагу специфіка розподілу активів, яка є притаманною іноземним інвестиційним стандартам. За визначенням З. Боді та інших дослідників, активна інвестиційна стратегія відрізняється від пасивної прагненням потенційного інвестора придбати неправильно оцінені фінансові активи, тобто прагнення до ризику. Якщо розглянути пасивність/активність інвесторів у контексті досліджень І. Бланка, то стає зрозумілим, що консервативний інвестор тяжіє до пасивної стратегії, в той час як агресивний інвестор – до стратегії активної. Безумовно, все це причинно зв'язано із специфікою країни в цілому і окремих її галузей та конкретних регіонів (у даному випадку – Чернігівської області) зокрема.

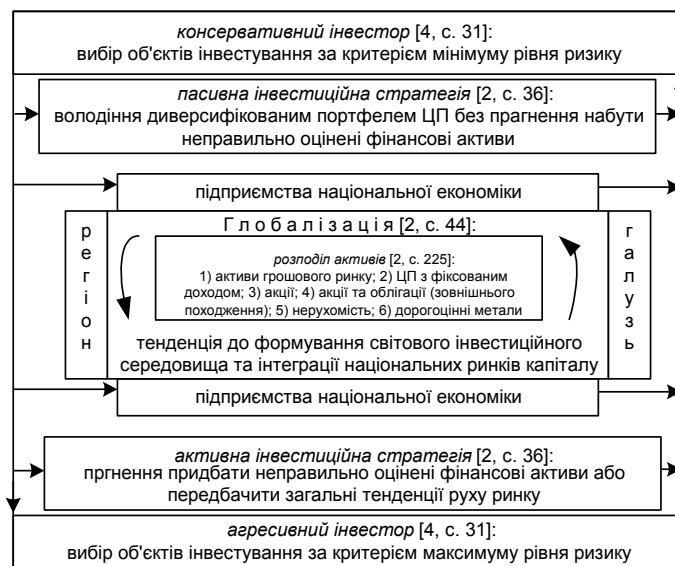


Рис. 2. Принципова орієнтація методичної інтернаціоналізації інвестиційного менеджменту галузевих підприємств регіону



За даними провідних вітчизняних вчених, станом на 31.12.2003 р. середній вік діючих в Україні основних фондів (ОФ) сягав 21,7 років, при цьому питома вага ОФ у віці 33 та більше років становила 20,0%, 23 – 33 роки – 21,4%, 13 – 23 – 18,0%. Коефіцієнт ліквідації ОФ у промисловості у 2000 – 2002 рр. становив 0,92% при коефіцієнті введення ОФ 3,15%. Усе це вимагає вдосконалити систему сприяння інвестиційній привабливості територій (у тому числі зі спеціальним режимом інвестиційної діяльності, ТПР), істотного збільшення обсягів ПІІ тощо [7, с. 83, 85, 95].

До найбільш актуальних напрямів подальшого дослідження питань прискореного проведення методичної інтернаціоналізації інвестиційного менеджменту галузево регіональних підприємств ми відносимо наступні: 1) застосування рейтингового підходу (методичні засади у [8]); 2) координацію з фондовим ринком (методичні засади у [9]); 3) врахування аспекту нерівномірності (методичні засади у [10]); 4) включення до контексту зовнішньоекономічної діяльності (методичні засади у [11]); 5) зв'язок із системою інтелектуальної власності (методичні засади у [12]).

Наведені вище матеріали дослідження дають підстави для висновків про те, що методична інтернаціоналізація інвестиційного менеджменту підприємств, по-перше, є надзвичайно актуальною саме для України, по-друге, вимагає теоретичного осмислення передумов її втілення, по-третє, має дійсні перспективи тільки при узгодженні системи цих теоретичних уявлень із національним чинним правовим простором.

**Література:** 1. Стратегія соціально-економічного розвитку Чернігівської області на період до 2015 року. – Чернігів, 2004. – 204 с. 2. Боди З. Принципы инвестиций. – 4-е издание / З. Боди, А. Кейн, А. Маркус; [Пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2002. – 984 с. 3. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади. Наук. вид. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. – 472 с. 4. Бланк И. Инвестиционный менеджмент: Учебный курс. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2002. – 448 с. 5. Статистичний щорічник України за 2004 рік. – К.: Вид. "Консультант", 2005. – 588 с. 6. Чернігівщина 2004 // Статистичний щорічник. Держкомстат України. ГУ статистики у Чернігівській області. – Чернігів, 2005. – 512 с. 7. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004 – 2015 роки) "Шляхом Європейської інтеграції" / Авт. кол. А. С. Гальчинський, В. М. Геєць. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с. 8. Брусенко М. А. Застосування рейтингового підходу до формування дієвого інвестиційного менеджменту регіональних підприємств України // Вісник Академії праці та соціальних відносин Федерації профспілок України. Науково-практичний збірник. – К., 2006. – №2 (32). – С. 45 – 50. 9. Юшин С. О. Теоретичні аспекти взаємобумовленості процесів розвитку фондового ринку України та інвестиційного менеджменту її підприємств / С. О. Юшин, М. А. Брусенко // Зб. наук. праць "Економіка: проблеми теорії та практики". – Вип. 199. В 4-х т. Т. I. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С. 223 – 235. 10. Брусенко М. А. Інвестиційний менеджмент підприємств у контексті нерівномірності територіально-галузевого розвитку // Зб. наук. праць "Вісник КНУТД". Спец. випуск №4. – К., 2005. – С. 63 – 67. 11. Брусенко М. А. Зовнішньоекономічна діяльність регіональних підприємств: територіально-галузевий аспект // Научный журнал "Культура народов Причерноморья". – Симферополь, 2006. – №78. – С. 119 – 124. 12. Брусенко М. А. Інтелектуальна власність як фактор активізації інвестиційного менеджменту підприємств // Зб. наук. праць "Економіка: проблеми теорії та практики". Вип. 212. В 4-х т. Т. I. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – С. 31 – 39.

**Брюховецька Н. Ю.**

УДК 330.837+330.146+339.137.2

## **ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАГРОМАДЖЕННЯ КАПІТАЛУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ВНУТРІШНЬОМУ І ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ**

Сучасні економічні дослідження і практика свідчать про підвищення значення держави в економічному житті суспільства. Це стосується не стільки розвинених держав, скільки країн з перехідною економікою, де глибинні трансформації суспільного життя, економіки потребують активного розширення сфер і напрямів державного регулювання. Роль держави в перехідних умовах є значно важливішою, ніж в умовах уже сформованої ринкової системи.

Метою статті є аналіз проблем інституціонального оточення підприємств та їх капіталізація, визначення завдань індивідуальних потреб, вирішення питань забезпечення конкурентоспроможності підприємств на вітчизняному та закордонному ринках.

© Брюховецька Н. Ю., 2006

У вітчизняній літературі немає однозначного визначення поняття "державне регулювання". Різними вченими визначаються його різноманітні форми та методи. Це пов'язано з існуванням великої кількості видів діяльності держави, необхідних для гармонійного існування сучасного суспільства. Так, деякі види регулювання спрямовані на захист груп підприємців (наприклад, заборона дискримінації серед конкуруючих суб'єктів підприємницької діяльності, захист малого і середнього підприємництва), інші – на захист споживачів (наприклад, регулювання безпеки товарів, стандартизація та сертифікація) або суспільних інтересів у цілому (наприклад, захист навколишнього середовища) [1, с. 57]. Визначальну роль держави в проведенні фінансової політики відзначає О. Д. Василік, оскільки, на його думку, на тлі реформаций, які потребують величезних затрат фінансових ресурсів, мобілізувати такі кошти й визначити напрямки їх використання можна лише на державному рівні [2, с. 59 – 60].

Глибока диференціація населення та падіння обсягів виробництва в реальному секторі економіки свідчать про те, що для перехідної економіки, якою є економіка України, не можуть бути прийнятними лібералізація всієї економічної діяльності, перехід від державного регулювання до дерегулювання, які були реалізовані урядами розвинених країн під натиском ТНК та пізніше пропонувалися пострадянським країнам ідеологами Вашингтонського консенсусу щодо лібералізації, приватизації і стабілізації.

На початку XXI сторіччя транснаціональні корпорації набрали велику силу. Твердження, що в розвинених державах існує державний монополістичний капіталізм як симбіоз держави та корпорацій, не відповідає дійсності. Між приватними компаніями та державою існує принциповий розподіл функцій: корпорації постійно збільшують капітал, а держава видає закони, які гарантують можливість цього. Держава лише визначає правила гри та виступає арбітром. Їй підпорядковуються армія, поліція, суд, парламент та бюджет.

Цікавими є пропозиції Всесвітнього банку, який, визначаючи проблеми і завдання фінансування ключових структурних реформ у Росії та наближення до рівня розвинених країн одночасно в багатьох галузях, вважає *державні витрати на їх проведення інвестиціями в інституційну інфраструктуру Росії*, які в кінцевому підсумку принесуть високу економічну віддачу. Відкладання чи недостатнє фінансування таких витрат є субоптимальним варіантом довгострокової бюджетної політики, оскільки це негативно може позначитися на довгострокових перспективах економічного зростання. Належним чином сплановані та контрольовані бюджетні асигнування на фінансування ключових структурних реформ у принципі є доцільними, оскільки є інвестиціями з високою віддачею [3].

Фактично стверджують, що в результаті глобалізації в розвинених країнах у процесах організації виробництва відбуваються суттєві зміни: створено нову інфраструктуру (інституційну) економічної діяльності: фінансову, інтелектуальну, інформаційну, технологічну, організаційно-правову, маркетингову, транспортну [4].

Докорінні зміни фінансового середовища обумовили ситуацію, коли планетарний фінансовий капітал знищує національні кордони переливу капіталу та опанував промисловий і банківський капітал. Значно розширились рамки його операцій. Так, одноденний обсяг операцій на глобальному фінансовому ринку в даний час складає більше 2 трлн. дол., в той час як річний торговий оборот в США – 1 трлн. дол. [5]. Уже в 1995 р. із рук у руки щодня переходило 1,2 трлн. дол. Це в 50 разів більше щоденного обсягу всієї всесвітньої торгівлі товарами та послугами. Дослідники стверджують, що в минулому сторіччі економічна еліта світу основний дохід отримувала не від нарощування матеріальних цінностей, а від кредитної емісії. Якщо в середині сторіччя обсяг фінансових ресурсів практично відповідав обсягу ресурсів матеріальних, у теперішній час він набагато перебільшує останні [6].

В Україні фінансовий ринок на сьогодні не виконує свої основні функції:

реальний сектор відчуває постійну потребу в інвестиціях, проте вона не покривається внутрішніми джерелами;

існують суттєві бар'єри перетікання капіталу між секторами і галузями економіки.

Нерозвиненість секторів фінансового ринку, слабкість державного регулювання спричиняють бар'єри входу на ринок для інвесторів (вкладників). Склалося протиріччя між надмірною масою фінансових ресурсів на фінансовому ринку і недостатню інвестиційних ресурсів у реальному секторі. Все це зумовило появу бар'єрів між реальним сектором і фінансовим ринком, у кінцевому підсумку виливається у високі трансакційні витрати підприємців та інвесторів (вкладників). Причинами цього є слабкість державного регулювання, неефективність корпоративного управління, інфляція, відсутність конкурентоспроможних на світовому ринку структур.

Економіка України буде суттєво відчувати негативні наслідки природи фінансового капіталу, який не пов'язаний з реальними економічними процесами, що може обумовлювати нестійкість валютно-фінансових систем, у тому числі країн з перехідною економікою. Необхідно створити ефективні механізми регулювання економіки, бо капітал може опинитися за межами національної економіки.

Усе більший розрив фінансового капіталу та реального сектору економіки обумовлює негативні наслідки для суб'єктів господарювання. Це є актуальним для країн з перехідною економікою. Фінансовий ринок стихійно, сам по собі не може позитивно впливати на економіку. Досвід Китаю підтверджує тезу про те, що фінансовий ринок демонструє свої переваги в разі, коли його застосовують як інструмент забезпечення ресурсами підприємств, регіональних і державних програм розвитку. В іншому випадку фінансовий ринок виконує лише спекулятивні функції, стає неможливим здійснення ефективного перерозподілу фінансових ресурсів через кредитну систему в інтересах реального сектору економіки.



Загострення ситуації на фінансовому ринку країни є наслідком розгляду державної валютно-фінансової системи:

- напруженого стану державних (суспільних) фінансів загалом;
- високого рівня тіньової економіки;
- значних обсягів внутрішньої та зовнішньої заборгованості;
- зростання дефіциту платіжного балансу, що потребує постійного притоку іноземного капіталу для підтримки відносної стабільності валютного курсу;
- нестабільною банківською системою;
- недосконалістю корпоративного управління;
- загальною нерозвиненістю інституційного забезпечення розвитку реального і фінансового секторів економіки.

Відрізняються не лише причини, але й форми прояву загострення фінансової ситуації в розвинених країнах, у країнах, що розвиваються, та з перехідною економікою.

Суттєвим чинником інституційного забезпечення розвитку підприємств є той факт, що держава залишається досить вагомим акціонером. На початок жовтня 2004 року на обліку в реєстрі корпоративних прав держави перебувало 1 436 господарських товариств, у статутних фондах яких є державна частка. Держава в особі Кабінету Міністрів, ФДМУ, міністерств та інших центральних і місцевих органів виконавчої влади здійснювала управління корпоративними правами держави в 1236 ВАТ і ЗАТ, 88 ТОВ та 35 національних акціонерних і державних холдингових компаніях (НАК і ДХК). Із загальної кількості зазначених підприємств звітність фонду надають 1359 об'єктів, із них: 315 (23% від загальної кількості) мають у своєму статутному фонді державну частку понад 50%; 522 (38,5%) – від 25% до 50%; 522 (38,5%) – державну частку, меншу 25%. Із 35 НАК і ДХК 26 компаній (74%) мають у статутному фонді 100% державної власності, 5 (14%) – державну частку від 50% до 100%, 4 компанії – меншу 50% [7].

За організаційно-правовими формами підприємств у теперішній час економіка України – це переважно товариства з обмеженою відповідальністю, закриті акціонерні товариства і незначна кількість відкритих, які за своєю суттю не є відкритими. Банки також не будують корпоративне управління і корпоративне фінансування, не прагнуть виходити на ринок і розвиватись. Це не сприяє створенню попиту й пропозиції на фондовому ринку, який наразі має фрагментарну структуру і складається із восьми дрібних фондових бірж і позабіржової фондової системи [8].

Чинником впливу на діяльність підприємств (акціонерних товариств) є державне регулювання залучення акціонерного та боргового капіталу, яке реалізується на основі Цивільного і Господарського кодексів України, законів України "Про господарські товариства", "Про цінні папери та фондову біржу".

Таким чином, результати дослідження питань функціонування підприємств і забезпечення їх конкурентоспроможності свідчать про недостатньо розвинену інституціональну структуру. Нерозвинений фінансовий ринок України не здатний повною мірою сприяти капіталізації підприємств, протистояти експансії іноземного фінансового капіталу, що може створити суттєві загрози економічній безпеці країни. Держава повинна мати надійні механізми захисту поточних і стратегічних цілей вітчизняних агентів ринку, агентів держави та населення.

Вищесказане обумовлює необхідність вирішення таких завдань:

- дослідження та аналіз інституційного оточення підприємств реального сектору економіки;
- визначення структури капіталу підприємств і класифікації його складових;
- аналіз та обґрунтування системи інституційного забезпечення нагромадження капіталу підприємств;
- аналіз капіталу підприємств на основі витрат виробництва й реалізації;
- класифікація трансакційних витрат та їх урахування в управлінні капіталом підприємств;
- дослідження й аналіз взаємозв'язку та взаємозалежності трансакційних витрат та капіталу підприємств (злиття, поглинання, альянси);
- визначення методів оцінки вартості підприємств;
- розробка методичних положень щодо застосування внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування та інвестування підприємств;
- розробка механізму мобілізації (акумуляції) значних обсягів вільного капіталу в реальний сектор економіки.

---

**Література:** 1. Рупняк М. Я. Фінансові методи регулювання діяльності акціонерних товариств // Фінанси України. – 2005. – №9. – С. 56 – 63. 2. Василик О. Д. Теорія фінансів: Підручник. – К.: НІОС, 2001. 3. Всемирный банк. Принципы финансирования структурных реформ // Вопросы экономики. – 2005. – №6. – С. 4 – 33. 4. Васильчук Ю. Социальное развитие человека. Фактор социума // Общественные науки и современность. – 2003. – №6. – С. 33. 5. Скоров Г. Капитализму XXI века предстоит решать труднейшие задачи // Мировая экономика и международные отношения. – 2003. – №2. – С. 3 – 8. 6. Зуев А. Глобализация: аспекты о которых мало говорят / А. Зуев, Л. Мясникова // Мировая экономика и международные отношения. – 2004. – №8. – С. 54 – 60. 7. Румянцев С. Эффективность управления державними корпоративними правами // Цінні папери України. – 2004. – №50 (338). – С. 8. 8. Іщенко Г. Інвестзагравання по-українськи / За матеріалами Міжнародного форуму Global Finance Ukraine // Урядовий кур'єр. – 2005. – 15 листопада. – №217. – С. 8.

## ФОРМЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Исследование механизма хозяйствования отечественных предприятий, как правило, начинается с критики семидесятилетней практики функционирования производства в условиях государственной собственности на средства производства, завершается сравнением нынешнего положения отечественных предприятий между собой, а также с предприятиями постсоветских стран (стран СНГ) и современных высокоразвитых стран с социально ориентированной рыночной экономикой. В большинстве исследований проводится центральная мысль, что экономика должна быть эффективной и социально ориентированной, а предприятия должны обеспечить устойчивый рост, конкурентоспособность, качество продукции, повышение уровня жизни трудящихся и населения. Однако, как известно, любое производство как социально-экономическая структура развивается циклично, имея период становления, зрелости, угасания. Также циклично развиваются общество, экономика, промышленность, отрасли, бизнес. Об этом свидетельствуют работы классиков экономической теории о цикличности развития промышленности, большие и малые волны развития, обоснованные в работах М. Туган-Барановского, Н. Кондратьева, В. Леонтьева и др.

Известный специалист в области современного менеджмента Питер Ф. Друкер считает, что "растущая отрасль – это та, в которой спрос на продукцию (товары либо услуги) растет быстрее, чем национальный доход и/или численность населения. Отрасль, в которой спрос на ее товары или услуги растет с той же скоростью, что и национальный доход и/или численность населения, считается "зрелой". Наконец, отрасль, в которой спрос на товары или услуги растет медленнее, чем национальный доход и/или численность населения, является "угасающей", даже если абсолютные показатели ее продаж стабильно увеличиваются. Впрочем зрелые и угасающие отрасли могут возродиться и снова стать растущими" [1, с. 81 – 82]. По мнению П. Друкера, на протяжении последних 20 лет сектором роста во всех развитых странах, даже в Японии, стал бизнес средних размеров, а доля компаний-гигантов постоянно уменьшается [1, с. 84], при этом "средняя продолжительность жизни коммерческого предприятия (по П. Друкеру – И. Б.), по крайней мере периода ее процветания, в прежние годы никогда не превышала 30 лет" [1, с. 91]; на взгляд А. Гауса, срок существования конкретного бизнеса в среднем менее 20 лет, а конкретный срок и того меньше [2].

Зарубежные специалисты рассматривают проблемы, характерные для этапа развития своих стран, а это этапы зрелого индустриального общества, общества инновационного развития, общества знания, постиндустриального общества и т. п. В этих обществах резко возрастает роль интеллектуального капитала, которому иногда более комфортно функционировать в малых интеллектуальных организациях, структурах. Последние могут быть как в составе крупных и средних предприятий (организаций), так и в малых, мелких. И тем не менее роль крупных предприятий, как основы экономики общества, изменяется не настолько быстро, чтобы упор делать исключительно на малом и мелком бизнесе, о чем свидетельствуют данные табл. 1 [3, с. 3].

Таблица 1

**Соотношение показателей предприятий различных  
размеров в странах Евросоюза (ЕС)**

Группы Предприятий	% от общего числа предприятий	% общей численности работающих	% суммы одного оборо- та
Крупные	0,2	33,3	35,0
Средние и малые	6,8	33,4	40,0
Очень малые (мелкие)	93,0	33,3	25,0

Даже без учета того, что во многих странах ЕС размеры средних и малых предприятий в 1 – 2 раза выше украинских, трудно говорить о незначительной роли крупных предприятий в экономике. А с учетом того, что за последние 10 лет доля внутрикорпоративных поставок в объеме экспорта в зарубежных фирмах транснациональных компаний (ТНК) США увеличилась почти вдвое и составила 60%, что ТНК принадлежит 80% мирового производства и мировой торговли [4, с. 86], есть основание утверждать, что крупные предприятия остаются основой (базисом, скелетом) не только национальных экономик, но и мировой.



Изложенные выше положения следует учитывать при анализе развития экономики постсоциалистических стран, в том числе украинской, которые с полным основанием могут быть отнесены к трансформационным, транзитивным, переходным, основанным на многообразии форм собственности, организационно-правовых форм предприятий и т. д.

Транзитивная экономика может оцениваться по общепринятым методам с определенными корректировками на то, что практически во всех постсоциалистических странах имел место глубокий, системный, социально-экономический кризис. В Украине также упало производство, резко уменьшились размеры крупных предприятий, сократились услуги, снизилась численность населения более чем на 5 млн. человек. Уровень реального ВВП Украины приведен в табл. 2 [5, с. 5].

Таблица 2

**Показатели развития экономики Украины,  
% к уровню 1990 г.**

Показатели \ Годы	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Реальный ВВП, %	100	91,3	82,3	70,6	54,4	47,8	43,0	41,7	40,9	40,8	43,2	47,2	49,7	54,4	61,0	62,6	66,4
Промышленность, %	100	95,0	89,0	82,0	60,0	52,0	50,0	50,1	49,0	51,0	58,0	66,0	71,0	82,0	92,0	94,8	98,6

По прогнозам Минэкономики Украины, уровень реального ВВП в процентах к 1990 году составит: 2007 г. – 70,7%; 2008 г. – 76,1%; 2009 г. – 81,4%; 2010 г. – 86,7%.

Многие специалисты и политики уже сейчас говорят о выходе отечественной экономики из кризиса, о высоких темпах ее роста и т. п. Однако о выходе из кризиса можно будет говорить лишь тогда, когда реальный ВВП превысит предкризисный уровень 1990 года. Для промышленности это, возможно, станут 2008 – 2010 гг., для экономики – 2010 – 2015 гг.

Продолжительность функционирования коммерческого предприятия (20 – 30 лет), цикличность этого периода, подъемы и спады в экономике в целом свидетельствуют о том, что "мы вступили в полосу нелинейного развития и нелинейного мышления (последние являются главным отличием синергетики от системного анализа), в период доминирования финансового капитала (а не реального, как в эпоху классического капитализма). Взаимодействие, а не игра свободного рынка – сердцевина синергетического либерализма. Человек становится одновременно производителем, потребителем, инвестором и эмитентом" [6, с. 133].

Переход от централизованной плановой системы управления государственной собственностью на средства производства к формированию рыночных отношений и изменению форм собственности привел к значительному и длительному снижению объемов производства и других важнейших технико-экономических показателей практически во всех сферах общественного производства Украины (см. табл. 2). Но на фоне спада в отдельные периоды происходило некоторое оживление экономики. Так, например, в 2000 и в 2001 годах рост ВВП составил к предыдущему году 5,9 и 9,1% соответственно, а рост промышленного производства – 12,4 и 14,2%. Но уже в 2002 г. произошло резкое падение темпов экономического роста. Объем ВВП увеличился всего лишь на 4,1%, а прирост промышленного производства составил 7,0%, то есть снизился почти в 2 раза к уровню 2001 года.

В 2003 – 2004 годах темпы экономического развития снова возросли и объем ВВП увеличился на 6,5 – 12,4% в сравнении с предыдущим годом.

Однако в связи с политической нестабильностью в стране в 2005 году снова произошло снижение темпов экономического роста и прирост ВВП составил 2,6% в сравнении с 2004 годом.

Главными причинами резких колебаний темпов развития экономики Украины и ее промышленности стали, наряду с политической нестабильностью, уход государства от регулирующей роли в развитии экономики страны, реальный отказ органов центральной власти от управления даже предприятиями, основанными на государственной собственности, передача без соответствующей оплаты государственного имущества частным лицам и негосударственным организациям, либо передача им функций управления госимуществом, что ведет к передаче госсобственности частным лицам, негосударственным организациям и т. д. Негативную роль играет недооценка крупных предприятий в экономике постсоциалистических стран и переоценка роли мелкого бизнеса и малых предприятий.

С одной стороны, политическая элита призывает развивать малые предприятия (МП), с другой, отсутствует четкое определение, что такое МП, мелкий бизнес (МБ), а это соответствует практике ведущих стран мира. Так, в соответствии с украинским законодательством, к МП отнесены такие, где численность не превышает 50 чел., а годовой оборот – до 500 тыс. евро. При этом не выделяются инновационные МП.

Известно, что в экономически развитых странах к МП относят такие, где численность достигает 500 человек, а годовой оборот – до 2 млн. долл. США [7, с. 30]. Кроме того, в экономике западных стран МП разделяют на две группы:

фирмы (МП) "предпринимательские" (entrepreneurial growth), ориентированные на использование новых возможностей, на быстрый рост и развитие;

фирмы (МП) "уровня жизни" (life style companies), призванные обеспечить достаточный уровень жизни отдельных групп населения.

Предпринимательские МП и составляют основу инновационных МП, которых в целом в экономике Украины не более 3%, а в промышленности инновационно активных средних МП лишь 5 – 6%, хотя для крупных предприятий этот показатель составляет 20% [8, с. 97].

Как отмечено в докладе Президента Украины на Верховной Раде "О внутреннем и внешнем положении Украины в 2005 году", по количеству малых предприятий в расчете на 10 тыс. человек населения (57 предприятий) Украина почти на порядок отстает от стран Центральной и Восточной Европы [8, с. 96]. В 2005 году в субъектах малого предпринимательства Украины (1,36 млн. юридических лиц) работало около 2,1 млн. человек [9], но их вклад в развитие экономики остается незначительным. Многие МП работают в теневом секторе экономики.

Причинами медленного развития малого бизнеса в Украине являются: отсутствие обоснованной классификации МП (по принципу инновационного развития и социальной ответственности), а отсюда и неопределенность государственной политики в отношении поддержания МП (лишь инновационные МП следует поддерживать государству, а для остальных – обеспечение стабильной законодательной базы и невмешательство органов государственного управления всех уровней); низкий уровень менеджмента в малом бизнесе; отсутствие стратегических целей МП и т. п.

Как правило, МП ориентированы на незначительный срок функционирования (до 3 – 5 лет), а целью их является получение прибыли именно сейчас, и максимально возможной. Такой подход бесперспективен.

Обоснованным является подход, когда в качестве ближайшей цели предприятия является удовлетворение общественно обоснованных публичных потребностей физических и/или юридических лиц и получение на этой основе прибыли, необходимой и достаточной для экономического и социального развития. Долгосрочной стратегической целью должно стать повышение стоимости предприятия (бизнеса) на основе капитализации преимущественно инновационного характера.

Именно такая постановка стратегических целей позволяет предприятиям получить стабильный рост, инновационное развитие, формирование корпоративных ценностей, корпоративной культуры. Такие примеры показали крупные украинские предприятия: ОАО "Азовмаш", ЗАО "НКМЗ", АП "Шахта имени Засядько", государственное предприятие "Объединение "Артемсоль", ОАО "Группа НОРД" и др.

Таким образом, проведенные исследования позволяют сделать следующие выводы:

1. В отечественной экономической науке и проводимой экономической политике допускается недооценка роли крупных предприятий и завышена роль МП, малого бизнеса. В общественное сознание и экономическую практику должно прийти понимание, что основой (базисом, скелетом) современной экономики (национальной и мировой) являются крупные предприятия, которые поддерживают средний и малый бизнес. Последний занимает ниши, в которых крупный бизнес считает для себя нецелесообразным работать.

2. Обоснованная классификация МП на инновационные, социально ориентированные и др. позволит государству сформировать научно обоснованную программу сотрудничества с таким бизнесом, поддержки его, вовлекая в эти процессы средний и крупный бизнес.

3. В отношении крупного бизнеса политику государства целесообразно ориентировать на его поддержку на мировых и международных рынках и ограничение монопольных тенденций на внутренних рынках.

4. Предприятия достигнут существенного прогресса, если будут ориентированы на инновационное развитие, капитализацию, решение социальных проблем коллективов. Для этого в качестве ближайшей стратегической задачи целесообразно ставить получение от реализации общественно необходимых товаров (услуг) прибыли необходимой и достаточной для развития предприятия и реализации социальных программ развития. В качестве долгосрочной стратегической цели – повышение рыночной стоимости предприятия на основе инновационного развития и капитализации.

5. В условиях трансформационной экономики не сработал тезис формирования эффективного собственника, смена формы собственности не привела к автоматическому росту эффективности производства. Эффективно работают ЗАО "НКМЗ", ОАО "Азовмаш", народное предприятие "Марипольский металлургический комбинат им. Ильича", государственное предприятие "Объединение "Артемсоль" и др., на которых квалифицированный менеджмент ставит обоснованные текущие и стратегические цели и с участием трудовых коллективов решает их.

6. Изменение внутреннего состояния и внешнего окружения предприятий вызывает существенные изменения в результатах их деятельности. Поэтому исследование форм хозяйствования, механизма хозяйствования, практики постановки и решения проблем трудовых коллективов следует проводить постоянно и непрерывно.

**Литература:** 1. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.; СПб.; К.: Издат. Дом "Вильямс", 2001. – 272 с. 2. Arie de Geus. The living Company. Boston. – MA: Harvard Business School Press, — 1997. 3. Комаров В. Малый бизнес. и факты / В. Комаров, Н. Митрофанова, М. Панова // Экономика и жизнь. – 2001. – №6. – С. 3. 4. Филькевич И. А. Основные тенденции развития мировой экономики // Прометей. – 2001. – №4. – С. 81 – 88. 5. Пріоритети розвитку 2007 // Урядовий кур'єр. – 21 вересня 2006 р. – №176. – С. 6. Евстигнеева Л. Преодоление "третьего пути" / Л. Евстигнеева, Р. Евстигнеев // Вопросы экономики. – 2006. – №2. – С. 126 – 134. 7. Хтиль Ф. Кластерный анализ как основа объективной стратификации предприятий / Ф. Хтиль, И. Наконечная // Экономика Украины. – 2006. – №4. – С. 29 – 33. 8. Послання Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2005 році". – К., 2006. – 144 с. 9. Статистичний щорічник України за 2004 рік / Держкомстат України / За ред. О. Г. Осауленка. – К.: Вид. "Консультант", 2005. – С. 86. 10. Литвицкий В. Травень продемонстрував динаміку зростання // Урядовий кур'єр. – 2006. – 20 червня. – №113. – С. 7. 11. Економіка України за січень – серпень 2006 року // Урядовий кур'єр. – 2006. – 22 вересня. – №177. – С. 1, 7.

## АНАЛІЗ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗДІЙСНЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

Ефективне управління бізнесом у сучасному мінливому ринковому середовищі вимагає виажених рішень керівництва щодо зростання підприємства. Одним із засобів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення розвитку підприємства є диверсифікація його діяльності.

Різноманітні аспекти проблематики формування й реалізації стратегії диверсифікації розглянуто у працях таких науковців, як І. Ансофф, А. П. Наливайко, О. Л. Устенко, В. А. Борисова, Н. Г. Маслак [1 – 4] та ін.

Разом з тим ряд питань залишаються недостатньо визначеними. Зокрема, глибоких досліджень потребують питання готовності підприємства до здійснення диверсифікації.

Метою статті є визначення готовності підприємства до здійснення диверсифікації шляхом дослідження диверсифікаційного потенціалу та зовнішніх факторів, що сприяють реалізації стратегії диверсифікації.

Під готовністю підприємства до здійснення диверсифікації автор розуміє відповідність стратегічним рішенням, можливістю вчасно, з найменшими витратами і за рахунок мобілізованих ресурсів здійснювати розширення своєї діяльності за певних зовнішніх умов, сприятливих для реалізації стратегії диверсифікації.

Таким чином, готовність підприємства до диверсифікації характеризується наявністю диверсифікаційного потенціалу та зовнішніх факторів, що визначають можливості підприємства здійснювати диверсифікацію.

Для ефективної реалізації стратегії диверсифікації необхідно ретельно дослідити внутрішні можливості підприємства, що виражають його диверсифікаційний потенціал.

Диверсифікаційний потенціал автор визначає як організовану сукупність потенційних можливостей підприємства у вигляді комбінації всіх видів ресурсів, які в процесі їх використання здатні трансформуватися та повною мірою забезпечити ефективне розширення діяльності.

Елементами диверсифікаційного потенціалу підприємства є його ресурсні можливості – матеріальні, техніко-технологічні, фінансові, організаційні та кадрові. Реалізація стратегії диверсифікації вимагає мобілізації всіх ресурсів підприємства для досягнення поставленої стратегічної цілі залежно від обраного напрямку диверсифікації.

Одна з головних цілей стратегічного управління на підприємстві – забезпечення раціонального розподілу ресурсів та їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених цілей. Основне завдання при цьому полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги стратегії диверсифікації, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами. У свою чергу, впроваджуючи стратегію диверсифікації, необхідно враховувати доступність ресурсів для підприємства та можливість їх постачання.

Дослідження диверсифікаційного потенціалу передбачає аналіз його найважливіших характеристик матеріально-технічного, організаційно-управлінського та фінансового аспектів для визначення взаємообумовленості складових, відображення стану та наявності ресурсного забезпечення підприємства (рисунки).

Оцінити рівень диверсифікаційного потенціалу підприємства можуть допомогти розроблені автором до кожної характеристики показники, які повністю відображають усі ресурсні аспекти підприємства.

Між аспектами, характеристиками та показниками диверсифікаційного потенціалу існують певні взаємозв'язки.

Так, матеріально-технічний аспект характеризується наявністю й ефективністю використання матеріальних ресурсів і основних фондів (матеріаловіддача, фондівіддача, коефіцієнт зносу основних фондів) та резервом використання виробничої потужності (коефіцієнт використання виробничої потужності).

Організаційно-управлінський аспект представлений такими характеристиками як організація робочих місць (коефіцієнт організації робочих місць); кваліфікація персоналу (коефіцієнт використання кваліфікації персоналу), якість виконання управлінських функцій (коефіцієнт якості виконання управлінських функцій); забезпеченість інформацією управлінських працівників (коефіцієнт інформованості управлінців) та якісний склад управлінського персоналу (коефіцієнт якісного складу управлінців).

До складу фінансового аспекту входять наступні характеристики: наявність чи можливість залучення фінансових ресурсів, що можуть бути спрямовані на диверсифікацію (коефіцієнт забезпечення інвестицій); фінансування НДДКР (питома вага витрат на НДДКР), фінансування підвищення кваліфікації персоналу (питома вага витрат на підвищення кваліфікації).





**Рис. Аспекти, характеристики та система показників рівня диверсифікаційного потенціалу підприємства**

Формули для розрахунку показників, які пропонуються для дослідження диверсифікаційного потенціалу, наведені в табл. 1

Таблиця 1

**Показники, що пропонуються для дослідження диверсифікаційного потенціалу підприємства**

Найменування показника	Формула для розрахунку	Складові розрахункової формули
1	2	3
<b>Матеріально-технічний аспект</b>		
Матеріаловіддача	$MV = OB / M_{\epsilon}$	$OB$ – вартість виробленої продукції, грн.; $M_{\epsilon}$ – сума матеріальних витрат, грн.
Фондовіддача	$FB = OB / OF$	$OB$ – вартість виробленої продукції, грн.; $OF$ – середньорічна вартість основних фондів, грн.
Коефіцієнт зносу основних фондів	$K_{зоф} = OF_3 / OF_k$	$OF_3$ – сума зносу основних фондів, грн.; $OF_k$ – початкова вартість основних фондів на кінець періоду, грн.
Коефіцієнт використання виробничої потужності	$K_{впн} = B / ВП$	$B$ – фактичний обсяг виробництва продукції, т; $ВП$ – середньорічна потужність, т
<b>Організаційно-управлінський аспект</b>		
Коефіцієнт організації робочих місць	$K_{орм} = P_{\delta} / P_{заг}$	$P_{\delta}$ – кількість робочих місць у відповідності до програми диверсифікації, шт. $P_{заг}$ – загальна кількість робочих місць, шт.
Коефіцієнт використання кваліфікації персоналу	$K_{вкп} = \Gamma_k / \Gamma_{заг}$	$\Gamma_k$ – час, витрачений на виконання робіт відповідно до кваліфікації працівників, год.; $\Gamma_{заг}$ – фактичний час, витрачений на виконання всіх робіт, год.

1	2	3
Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій	$K_{явуф} = 1 - B / \Phi_k$	$B$ – сумарні втрати робочого часу через неякісне або несвоєчасне виконання відповідних управлінських функцій, год.; $\Phi_k$ – розрахунковий корисний фонд, год.
Коефіцієнт інформованості управлінців	$K_{iy} = Q_i / Q_o$	$Q_i$ – кількість достатньо проінформованих управлінців, чол.; $Q_o$ – середньооблікова кількість працівників управлінських підрозділів, чол.
Коефіцієнт якісного складу управлінців	$K_{яс} = Q_e / Q_o$	$Q_e$ – кількість управлінців, що відповідають кваліфікації та є досить компетентними, чол.; $Q_o$ – середньооблікова кількість працівників управлінських підрозділів, чол.
<b>Фінансовий аспект</b>		
Коефіцієнт забезпечення інвестицій	$K_{zi} = I_o / I_n$	$I_o$ – сума інвестицій, необхідних для здійснення диверсифікації, грн.; $I_n$ – сума наявних на підприємстві інвестицій, грн.
Питома вага витрат на НДДКР	$PB_{ндкр} = B_{ндкр} / B_n$	$B_{ндкр}$ – сума витрат на НДДКР, грн.; $B_n$ – загальний бюджет підприємства, грн.
Питома вага витрат на підвищення кваліфікації	$PB_{нк} = B_{нк} / B_n$	$B_{нк}$ – сума витрат на підвищення кваліфікації працівників, грн.; $B_n$ – загальний бюджет підприємства, грн.

Наведена система показників, які визначають диверсифікаційний потенціал, дозволить підприємствам оцінити власні можливості, виявити резерви та напрямки їх реалізації для того, щоб більш обґрунтовано підходити до прийняття рішення щодо здійснення диверсифікації.

У ринкових умовах господарювання зростає вплив зовнішніх факторів (економічних, політичних, соціальних тощо) на результати діяльності підприємства. Тому, з метою адаптації до змін у зовнішньому середовищі підприємству необхідно здійснювати аналіз та оцінку зовнішніх факторів впливу.

Оцінити можливість здійснення диверсифікації можна за допомогою одного із методів — експертної оцінки, визначивши конкретну суму балів за кожним зовнішнім фактором впливу (табл. 2). При цьому оцінку можливості підприємства здійснювати диверсифікацію за кожним фактором пропонується здійснювати в межах від 1 (низькі можливості) до 5 (високі можливості). Для визначення важливості того чи іншого фактора необхідно експертним шляхом визначити вагу кожного з них. Вага фактора має бути рівною від 0 до 1 таким чином, щоб їх сума становила 1.

Загальна сума балів, отримана в результаті оцінки, буде свідчити про можливість здійснення диверсифікації в даних умовах. Чим вищою є оцінка, тим вагоміші можливості підприємства для здійснення диверсифікації.

Таблиця 2

#### Оцінка можливостей підприємства здійснювати диверсифікацію

Фактори	Вага	Оцінка можливостей підприємства здійснювати диверсифікацію	Результат
1	2	3	4
Політичне середовище			
Політична стабільність		1 ↔ 5	
Законодавча база для регулювання підприємницької діяльності		1 ↔ 5	
Економічні фактори			
Інфляційні процеси		1 ↔ 5	
Податкова система		1 ↔ 5	
Рівень платоспроможного попиту		1 ↔ 5	

1	2	3	4
Соціальні фактори			
Наявна та потенційна кількість робочої сили		1 ↔ 5	
Кваліфікаційні характеристики робочої сили		1 ↔ 5	
Ресурсне забезпечення			
Доступність ресурсів		1 ↔ 5	
Ціни на ресурси		1 ↔ 5	
Розвиненість ринкової інфраструктури		1 ↔ 5	
Ринкові фактори			
Місткість ринку		1 ↔ 5	
Наявність та можливості потенційних конкурентів		1 ↔ 5	
Загальна сума балів			

У результаті аналізу диверсифікаційного потенціалу підприємства та зовнішніх можливостей здійснення диверсифікації визначається готовність підприємства до диверсифікації, а саме наскільки система управління, кількість і якість ресурсів відповідають цільовим вимогам, а також зовнішні фактори сприяють ефективній реалізації стратегії. Функціонування підприємств у ринкових умовах діяльності зумовлює необхідність здійснення подальших наукових досліджень щодо ефективності реалізації стратегії диверсифікації діяльності окремих суб'єктів господарювання.

**Література:** 1. Ансофф. И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с. 2. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств / В. А. Борисова, Н. Г. Маслак. – Суми: Вид. "Довкілля", 2002 – 186 с. 3. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с. 4. Устенко О. Л. Предпринимательские риски. — К.: Всеувиго, 1996. – 216 с. 5. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексик. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.

УДК 005.7

**Вергелес Ю. В.**

## ВИЗНАЧЕННЯ ПРИНЦИПІВ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Аналізуючи саме поняття "принцип", можна побачити, що в економічній літературі немає одностайності щодо формулювання єдиних принципів, які притаманні всім економічним організаціям. За визначенням В. Й. Кнорринга, хоча принципи управління об'єктивні, тобто пізнаються через складну систему суб'єктно-об'єктних відносин, вони є не абсолютною істиною, а лише інструментом впливу на керовану систему [1, с. 67]. Деякі дослідники окремі специфічні закони формулюють як принципи, а принципи зводять до рангу законів [2 – 5]. Треба зазначити, що закони за своєю сутністю відображають стійкі, повторювані зв'язки і відносини, наявні в природних і суспільних явищах. Про принципи можна сказати, що вони мають суб'єктивний характер оптимальних правил, норм, що сформульовані людьми в конкретній сфері застосування. В даному випадку ця сфера – організаційна структура управління підприємством.

Як показує аналіз досліджень і публікацій, поки що не можна казати про існування цілісної теорії управління бізнес-процесами підприємства. Опубліковано результати узагальнення зарубіжної практики з реінжинірингу [6 – 9]. Існують рекомендації вітчизняних учених стосовно застосування бізнес-процесів у окремих підсистемах підприємства. Так, Г. В. Назаровою сформовано модель бізнес-процесу управління корпорацією [10, с. 238 – 239], М. С. Дороніна стверджує, що "технологію управління капіталом підприємства можна опрацювати, використовуючи вчення про БП" [11, с. 154],

© Вергелес Ю. В., 2006



О. М. Беседовським процесний підхід застосовано для прийняття управлінських рішень [12]. Але на даний час відсутні чітко обґрунтовані принципи, дотримання яких забезпечить формування та подальше функціонування процесно-орієнтованої структури управління підприємством, їх визначення і є метою даної статті.

Розуміючи принципи як основне, вихідне положення теорії, головні правила діяльності [13, с. 400] яких необхідно дотримуватися при організації та функціонуванні процесно-орієнтованої структури управління підприємством, до їх ідентифікації необхідно підійти із загальнофілософської позиції, яка сприятиме об'єктивному пізнанню сутності предмета дослідження, загальносистемної, що здатна забезпечити всебічність розгляду його функціонування, а також врахувати специфічні характеристики, вимоги до суб'єкта діяльності – керівника бізнес-процесу та інформації, яка придбає першочергове значення серед ресурсів, що необхідні для здійснення бізнес-процесів. На рисунку подано загальні та специфічні принципи організації та функціонування процесно-орієнтованої структури управління.

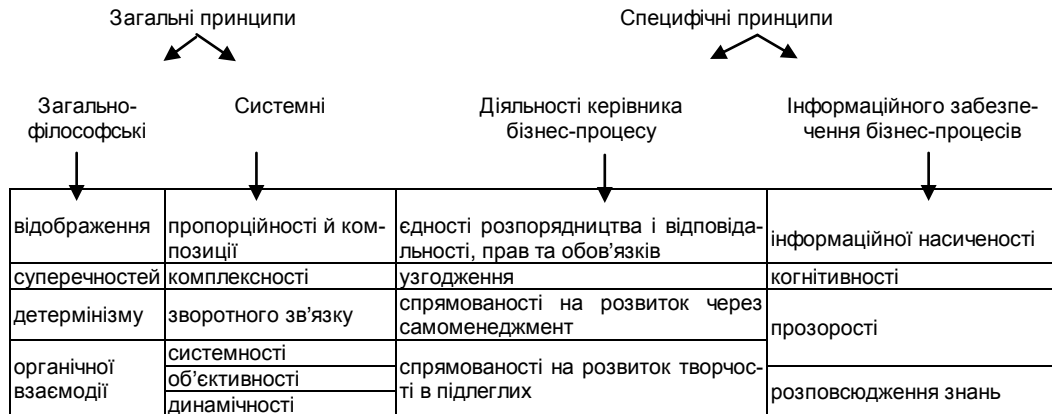


Рис. Принципи організації та функціонування процесно-орієнтованої структури управління

У зв'язку з тим, що за визначенням загальнофілософські принципи забезпечують об'єктивність, реальність, адекватність сприйняття організаційної структури управління підприємством, до їх складу доцільно включити принципи:

відображення об'єктивної реальності завдяки її суб'єктивному сприйняттю. Організація структури управління взагалі та виділення основних, допоміжних та управлінських процесів зокрема відбувається у кожному випадку суб'єктивно, з позицій певних економічних агентів. Але цей процес повинен бути спрямований на об'єктивне відображення потреб середовища його здійснення;

суперечностей, згідно з яким розвиток системи або процесу ґрунтується на їх розв'язанні. Тобто безперервне вдосконалення організаційної структури управління як системи відбувається шляхом вирішення конфліктів, які виникають на стику інтересів контрагентів бізнес-процесів;

детермінізму, що пояснює об'єктивну закономірність і причинну обумовленість існування соціально-економічних явищ у суспільстві, до яких відносяться як економічні агенти, так і зв'язки між ними, що виникають і об'єктивно існують у процесі управління;

органічної взаємодії як основного способу існування економічних агентів та суспільних цілісних систем, що характеризуються взаємним нелінійним зв'язком як їх складових, так і кожної з них, із системою в цілому в процесі досягнення цілей управлінської діяльності.

Використання загальносистемних принципів дозволяє врахувати всю множину факторів, які впливають на існування системи і процес організації структури управління, їх перелік і сутність щодо організаційно-економічного механізму розвитку підприємства розглянув у своїй роботі О. М. Тридід [14, с. 87, 88]. Системні принципи управління корпораціями досліджені Г. В. Назаровою [10, с. 64 – 67]. Розвиваючи їх сутнісне тлумачення і трансформуючи загальносистемні принципи до організації процесно-орієнтованої структури управління, їх склад доцільно подати наступним чином:

системність, що полягає у використанні системного аналізу як основного теоретичного підґрунтя управління та необхідність врахування всіх факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на процес організації структури управління та особливості функціонування її як відкритої і складної системи;

комплексність, що полягає в поєднанні дій "власників", "постачальників" та "клієнтів" бізнес-процесів. Таке поєднання буде дієвим тільки в тому разі, коли їх цілі є несуперечливими, тобто співпадають і становлять єдиний комплекс;

об'єктивність передбачає здійснення управлінської діяльності на достовірній і актуальній інформації, яка враховує особливості дії та динаміку зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;

динамічність, яка полягає в уточненні й урахуванні мінливості факторів впливу на процес функціонування структури управління, а також на управлінську діяльність у цілому і коригуванні з потреби сформованих бізнес-процесів;

принцип зворотного зв'язку. Незалежно від природи керованих об'єктів, їхнє регулювання можливе завдяки підтримки зворотного зв'язку за допомогою інформаційних потоків, що містять дані про результати здійснених управлінських впливів. Співставлення рівнів інформації дозволяє оцінювати стан керованої підсистеми, недоліки в якій можуть бути проявом незадовільного стану керівної системи — недоліків в організації бізнес-процесів управління;

принцип пропорційності й композиції керівної та керованої підсистем передбачає, що у соціально-економічних системах відношення між цілим і частиною – це відношення рівноправних партнерів. Такий зв'язок дозволяє оптимально розвивати як підприємство в цілому, так і його підрозділи або відокремлені структури. Першочерговою метою як підприємства в цілому, так і окремих його бізнес-процесів повинно бути задоволення інтересів клієнтів.

В якості специфічних принципів організації та функціонування процесно-орієнтованої структури управління застосуємо ті, що стосуються забезпечення дотримання вимог до інформації як ресурсу, який придбає першочергову роль у виконанні бізнес-процесів.

При переході до процесно-орієнтованого управління відбувається зміна напрямку інформаційних потоків на переважно горизонтальні, в результаті чого вони ближче співпадають з матеріальними та фінансовими, скорочується час ухвалення та виконання управлінських рішень, більш дієвим стає зворотний зв'язок між клієнтами, керівниками та виконавцями бізнес-процесів. У зв'язку з підвищенням значення інформаційних потоків, їх впливу на процес управління та кінцеві результати діяльності підприємства в цілому необхідно дотримуватися вимог до інформаційного забезпечення при організації управлінської діяльності. Вчені, серед яких Л. А. Бирман, Н. Л. Карданська, Г. В. Назарова [15 – 17] виділяють наступні вимоги, що ставляться до інформації: готовність для використання, щільність, повнота, надійність, своєчасність, достовірність, достатність, доступність. Принципи, дотримання яких сприяє виконанню цих вимог, можна подати в наступному вигляді:

принцип когнітивності. Характеризує здатність системи, якою є організаційна структура управління до навчання. Згідно з цим принципом у процесі організації структури управління потрібно звернути увагу на те, що складові системи повинні бути спроможні самостійно адаптуватися до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища на основі накопиченого інтелектуального капіталу [18, с. 62];

принцип прозорості. Інформаційне спілкування керівників бізнес-процесів із суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища повинно будуватися на прийнятті і впровадженні концепції діалогу, що передбачає використання активних позицій обома сторонами. Ефективне ведення такого діалогу базується на основі довіри, якої можна досягти, передаючи інформацію, що цікавить суб'єктів. Тому інформаційні повідомлення повинні комплексно відображувати сутність і особливості бізнес-процесів;

принцип інформаційної насиченості. Чим більше інформації про зовнішнє і внутрішнє середовища має підприємство, тим стабільніша його позиція на ринку. Врахування дії цього принципу потребує впровадження передових інформаційних технологій, створення ефективної системи комунікаційних зв'язків у структурі управління підприємством, впровадження корпоративних мереж на підприємстві;

принцип розповсюдження знань. Найбільш потрібною сферою менеджменту є не просте об'єднання факторів виробництва, а постійне оновлення засобів їх використання на основі знань, що швидко розвиваються та доповнюються в сучасних умовах. Для посилення компетентності та креативності людського капіталу підприємствам необхідно обмінюватися досвідом, що повинно бути промотивовано. Надійність і конкурентоспроможність підприємств може забезпечуватися лише їх здатністю накопичувати інформаційні ресурси та перетворювати їх у знання.

Іншою групою специфічних принципів організації процесно-орієнтованої структури управління підприємством є ті, що характеризують керівника бізнес-процесу та "правила" його діяльності. Для їх визначення зупинимось докладніше на місці, ролі та функціях "власника" управлінських бізнес-процесів.

"Власником" бізнес-процесу доцільно призначити керівника підрозділу, де відбувається завершення бізнес-процесу. Він повинен мати право на вирішення суперечностей, що виникають на ступіні підрозділів, виконуючих окремі функції в межах бізнес-процесу, а також ініціювати зміни у ньому, якщо бачить невідповідності за якістю або термінами. Тобто "власнику" бізнес-процесу, на думку автора, доцільно виконувати функцію координації при виникненні "збоїв" у його функціонуванні та функцію розпорядника бюджету процесу. Для цього він повинен володіти інформацією, яка відображає існуючий стан та дає можливість своєчасно впливати на функціонування бізнес-процесу. Тобто, цілі підприємства доводяться до "власників" бізнес-процесів. Їх виконання забезпечується системою мотивації та розподіленням зон відповідальності. Труднощі, що виникають при реалізації бізнес-процесів, вирішуються його "власником". Ним же ініціюються заходи, спрямовані на вдосконалення бізнес-процесу (як того вимагає стандарт менеджменту якості ISO серії 9000:2001). З вищевказаного випливають наступні функції керівника бізнес-процесу: розпорядження бюджетом процесу; взаємодія з "власниками" процесів, які є "постачальниками" та "споживачами"; вирішення суперечностей на ступіні підрозділів, задіяних у виконанні бізнес-процесу; ініціювання змін при виявленні недоліків у функціонуванні бізнес-процесу. На результати виконання перших двох функцій в значному ступені впливають професіоналізм, компетентність, досвід роботи керівника. Успішність здійснення останніх двох функцій ще й безпосередньо залежить від особистості менеджера.

Спираючись на вище викладене стосовно керівника бізнес-процесу, виходячи з його функцій та вимог, що до нього ставляться для забезпечення якісного виконання цих функцій, на погляд автора, доцільно застосування наступних принципів:



єдність розпорядництва і відповідальності, прав та обов'язків;  
прийняття рішень на основі врахування точок зору усіх зацікавлених сторін, узгодження на основі конкретних фактів та аргументів;  
спрямованість особистості керівника на розвиток через самоменеджмент;  
спрямованість управлінської діяльності керівника на створення умов, що сприяють розкриттю здібностей працівників, стимулювання як праці, так і творчості.

Таким чином, керівником бізнес-процесу може бути особа, спрямованість діяльності якої визначається орієнтирами "результат", "людський чинник" та "знання", виконання названих принципів і забезпечує цю спрямованість.

Запропоновані принципи процесно-орієнтованої структури управління підприємством слугують правилами діяльності, яких необхідно дотримуватися при її організації та функціонуванні, враховують загальнофілософські та загальносистемні підходи пізнання сутності предмета дослідження, а також специфічні характеристики, що виявляються у вимогах до діяльності керівника бізнес-процесу та інформації, яка приймає першочергове значення як ресурс, необхідний для здійснення бізнес-процесів. Знання принципів організації структури управління забезпечує успіх функціонування і розвитку підприємства в цілому, а комплексне їх застосування дає можливість обґрунтовано приймати управлінські рішення, вдосконалювати процеси управління.

**Література:** 1. Кнорринг В. И. Искусство управления. – М.: БЕК, 1997. – 204 с. 2. Борзунов В. И. Принципы и методы корпоративного управления. – Сумы: Козацкий вал, 1998. – 28 с. 3. Арефьева Е. В. Стратегия и тактика управления производственными системами. – Харьков: Основа, 1996. – 204 с. 4. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с. 5. О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: Изд. "МТ Пресс", 1999. – 296 с. 6. Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство / М. Робсон, Ф. Уллах; [Пер. с англ. / Под ред. Н. Д. Эриашвили. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 224 с. 7. Ткаченко И. Модель процессов верхнего уровня // Логика бизнеса. – 2005 – №1. – С. 44 – 47. 8. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хамер, Дж Чампи. – СПб.: Изд. СПб унив., 1997. 9. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: "ИНФРА-М", 2004. – 310 с. 10. Назарова Г. В. Организационной структуры управления корпорациями. Научное видання. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. – 408 с. 11. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с. 12. Беседовський О. М. Прийняття управлінських рішень: процесний підхід // Автореф. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук, ХНЕУ. – Харків, 2004. 13. Словарь иностранных слов. – 17-е изд., испр. – М.: Русский язык. – 1988. – 608 с. 14. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємств: Монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с. 15. Бирман Л. А. Управленческие решения: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2004. – 208 с. 16. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений. — М.: Русская деловая литература, 1998. – 288 с. 17. Назарова Г. В. Управлінська інформація як фактор розвитку економічної організації // Вісник Нац. університету "Львівська політехніка". Сер. "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку". – 2001. – №436. – С. 73 – 81. 18. Клейнер Г. Б. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. – 2002. – №10. – С. 47 – 69.

**Верещагіна Г. В.**

УДК 65.011.1

**Веретенникова Г. Б.**

**Платошин В. А.**

## **ПРОБЛЕМИ ВИЗНАЧЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах господарювання отримання прибутку підприємством є запорукою його стабільного функціонування та розвитку. Рентабельність продукції становить показник, що характеризує результативність основної діяльності підприємства. Обґрунтування методики його обчислення є актуальною проблемою для вітчизняних підприємств. Необхідність застосування єдиної мето-

© Верещагіна Г. В., Веретенникова Г. Б., Платошин В. А., 2006

дики щодо визначення рентабельності продукції обумовлена використанням даного критерію з метою порівняння ефективності діяльності підприємств однієї сфери діяльності, позиціонування їх відносно середньогалузевих показників.

Тому метою цієї роботи є висвітлення результатів дослідження існуючих підходів і методів до визначення рентабельності продукції підприємства та обґрунтування доцільності використання методики, що є найбільш коректною з економічної точки зору.

Автори навчального посібника "Економічний аналіз" вважають, що рентабельність — показник ефективності діяльності підприємства, що характеризує рівень віддачі від витрат і ступінь використання коштів; а також що рентабельність — відношення прибутку до витрат. Вони розрізняють рентабельність виробництва, рентабельність продукції, рентабельність інвестицій [1].

Термін рентабельності веде своє походження від терміна "рента", що в буквальному значенні означає дохід. Тобто, термін рентабельність у широкому змісті слова означає прибутковість [2].

За визначенням К. Нобус, *рентабельність* не можна ототожнювати з прибутком підприємства [3]. Критерії рентабельності існують для визначення прибутку з урахуванням розміру підприємства. Отже, рентабельність — це доходи на капітал, вкладений у підприємство. Один з можливих показників рентабельності — відношення чистого прибутку до сплати відсотків і податків до всіх довгострокових фінансів даного підприємства. Інший показник — відношення чистого прибутку після сплати відсотків і податків до акціонерного капіталу. Такі показники корисні для порівняння однієї компанії з іншою, або для порівняння із середніми даними по галузі, або для однієї компанії за ряд років.

У сучасному економічному словнику Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський, Е. Б. Стародубцева дають наступне визначення рентабельності: рентабельність (з нім. "rentabel" — дохідний). Ефективність, прибутковість, прибутковість підприємства або підприємницької діяльності. Кількісно рентабельність обчислюється як частка від розподілу прибутку на витрати, видаток ресурсів, що забезпечують одержання прибутку. Рентабельність продукції визначається як відношення прибутку від її реалізації до собівартості, рентабельність виробництва — як відношення прибутку від виробництва, до вартості основних коштів [3].

Інші визначення рентабельності в деяких моментах співпадають із вищенаведеними. "Рентабельність (Р) (від нім. rentabel — дохідний) — показник економічної ефективності бізнесу, що характеризує співвідношення доходу й витрат за певний період часу. В практиці використовують: а) Р виробництва, що розраховується як співвідношення прибутку до вартості авансованих коштів (капіталу). Р виробництва характеризує прибутковість, прибутковість окремих видів виробництв, підприємств і більших систем; б) Р продукції, що розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції до повної її собівартості. Р продукції відображає прибутковість окремих видів продукції [4].

Рентабельність — показник економічної ефективності виробництва на підприємствах, у галузях та народному господарстві в цілому, що розраховується як відношення прибутку до суми виробничих основних фондів і обігових коштів або до собівартості продукції [3].

Аналіз літературних джерел [1 – 11] дозволив зробити висновок про відсутність єдиної думки щодо розрахунку рентабельності продукції підприємства. Взагалі існуючі підходи доцільно згрупувати за трьома напрямками.

Представники першого напрямку [1; 2; 4 – 7] пропонують використовувати задля оцінки рентабельності продукції показники, що враховують рівень прибутку та доходу (виручки від реалізації продукції). В межах цього напрямку розраховують валову, операційну та чисту рентабельність реалізованої продукції (РРП) за наступними формулами:

$$\begin{aligned} РРП &= \text{валовий прибуток} / \text{чистий дохід від реалізації продукції} = \\ &= p.050\phi.2/p.035\phi.2, \end{aligned} \quad (1)$$

де *p.* — рядок;

*φ. 2* — форма 2 "Звіт про фінансові результати".

$$\begin{aligned} РРП &= \text{прибуток від операційної діяльності} / \text{чистий дохід від реалізації продукції} \\ &= p.100\phi.2/p.035\phi.2. \end{aligned} \quad (2)$$

$$\begin{aligned} РРП &= \text{прибуток від звичайної діяльності} / \text{чистий дохід від реалізації продукції} = \\ &= p.170\phi.2/p.035\phi.2. \end{aligned} \quad (3)$$

$$РРП = \text{чистий прибуток} / \text{чистий дохід від реалізації продукції} = p.220\phi.2/p.035\phi.2. \quad (4)$$

Наведені розрахунки рентабельності реалізованої продукції (формули 1 – 4) характеризують ефективність різних видів фінансово-господарської діяльності, що обумовлено видом прибутку, який використовується в розрахунках. На погляд авторів, при визначенні рентабельності продукції доцільно акцентувати свою увагу на показниках валового та операційного прибутку, тому що саме вони характеризують результативність основної діяльності, метою якої є виготовлення продукції (для виробничих підприємств) та здійснення послуг (для підприємств невиробничої сфери). Але, на думку авторів, показники, що пропонуються в рамках першого напрямку, не характеризують взагалі рентабельність у традиційному розумінні як відносний показник, який порівнює отриманий ефект з



витратами та ресурсами, що використовуються для отримання даного ефекту [4]. Саме в рамках другого напрямку деякі автори пропонують використовувати показники рентабельності продукції (РП), порівнюючи отриманий прибуток з активами підприємства [3; 8]:

$$\begin{aligned}
 РП &= \text{валовий прибуток} / \text{середня залишкова вартість основних та обігових коштів} = \\
 &= р. 050 (055) \text{ гр. 3 ф.2} / (р. 010 \text{ гр.1} + р. 010 \text{ гр.2} + р. 030 \text{ гр. 1} - р. 030 \text{ гр. 2} + \\
 &\quad + \text{сума р. 100} - 140 \text{ за гр. 1} + \text{сума р. 100} - 140 \text{ за гр. 2 ф. 1}) / 2, \quad (5)
 \end{aligned}$$

де гр. — графа звітності.

$$\begin{aligned}
 РП &= \text{валовий прибуток} / \text{середня вартість основних та обігових коштів на виробництво} = \\
 &= р. 050 (055) \text{ гр. 3 ф.2} / (р. 011 \text{ гр.1} + р. 011 \text{ гр.2} + р. 031 \text{ гр. 1} - р. 031 \text{ гр.2} + \text{сума р. 100} - \\
 &\quad - 140 \text{ за гр. 1} + \text{сума р. 100} - 140 \text{ за гр. 2 ф.}) / 2. \quad (6)
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 РП &= \text{валовий прибуток} / \text{середня вартість обігових та необігових активів} = р. 050 (055) \\
 &\text{ гр. 3 ф.2} / (р. 080 \text{ гр.1} + р. 080 \text{ гр.2} + р. 260 \text{ гр. 1} - р. 260 \text{ гр. 2}) / 2. \quad (7)
 \end{aligned}$$

Аналізуючи сутність наведених показників, слід відзначити їх спорідненість із показником рентабельності виробництва. Також необхідно зауважити, що основні та обігові кошти підприємства можуть використовуватися не лише в рамках основної діяльності, а і у фінансовій та інвестиційній діяльності підприємства. Визначення обсягу основних та обігових коштів, які протягом періоду були використані саме у виробництві, неможливе на основі існуючої фінансової звітності.

Третій напрямок формують думки економістів [9 – 11], що вважають доцільним використовувати алгоритм визначення рентабельності продукції, який передбачає співвідношення прибутку від реалізації продукції та її собівартості. Саме з такою методикою здійснення розрахунку доцільно погодитися та більш детально її розглянути.

Так, у більшості літературних джерел, наприклад [8 – 10], рентабельність продукції пропонується визначати за такою формулою:

$$\text{Рентабельність продукції} = \text{прибуток} / \text{собівартість продукції}. \quad (8)$$

Слід зазначити єдність у розумінні та використанні саме валового прибутку (р. 050/055 графа 3 ф. 2П(С)БУ) як результату основної діяльності підприємства, пов'язаної з виробництвом продукції чи наданням послуг [3; 11]. Щодо собівартості продукції деякі автори пропонують використовувати виробничу собівартість реалізованої продукції, тобто прямі витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом (р. 040 графа 3 ф. 2П(С)БУ), інші пропонують на базі існуючої фінансової звітності та інформації, що в ній наведена, сформулювати повну собівартість продукції, додаючи до виробничої собівартості (р. 040 графа 3 ф. 2П(С)БУ) адміністративні витрати (р. 070 графа 3 ф. 2П(С)БУ) та витрати на збут (р. 080 графа 3 ф. 2П(С)БУ). Дійсно, адміністративні та комерційні витрати є непрямыми витратами, які відносять на собівартість продукції. Тому саме цей підхід до визначення рентабельності продукції здається коректним з економічної точки зору. Проте "Адміністративні витрати" та "Витрати на збут" також пов'язані з формуванням статті "Інші операційні доходи", тому, якщо йдеться про розрахунок рентабельності продукції з урахуванням адміністративних витрат та витрат на збут, необхідно ці витрати розподіляти на ті, які пов'язані з виробництвом продукції та її реалізацією, та ті, що пов'язані з отриманням іншого операційного доходу. Тому додавання сум рядків 070 та 080 для визначення собівартості продукції з метою розрахунку рентабельності продукції, а також вирахування значень цих рядків від валового прибутку для визначення прибутку від реалізації продукції (якщо у рядку 060 "Інші операційні доходи" не стоїть 0) є помилковим. У межах звітності згідно з П(С)БУ неможливо визначити адміністративні витрати та витрати на збут, пов'язані з отриманням "Інших операційних доходів", або виручки від реалізації продукції. Саме тому доцільним є визначення рентабельності продукції як співвідношення сум рядків 050 та 040 форми 2, що збігається з визначенням цього показника згідно з П(С)БУ [3].

Усі проаналізовані методики було використано задля розрахунку рентабельності продукції підприємства (назву якого з метою збереження конфіденційності його фінансової інформації не приводимо), які подано в таблиці.

Таблиця

**Розрахунок рентабельності продукції підприємства**

№ з/п	Назва показника	Сутність	Порядок розрахунку, джерело	Розрахункове значення, %	
				1 півріччя 2006 р.	За 9 міс. 2006 р.
1	2	3	4	5	6
1	Валова рентабельність реалізованої продукції	Валовий прибуток / Виручка від реалізації продукції	Р. 050 ф.2 / р. 035 ф.2, [1; 2; 4 – 7]	16,10	16,97



1	2	3	4	5	6
2	Операційна рентабельність реалізованої продукції	Операційний прибуток / Виручка від реалізації продукції	Р. 100 ф.2 / р. 035 ф.2, [1; 2; 4 – 7]	6,40	6,42
3	Звичайна рентабельність реалізованої продукції	Прибуток від звичайної діяльності / виручка від реалізації	Р. 170 ф.2 / р. 035 ф.2, [1; 2; 4 – 7]	5,72	5,95
4	Чиста рентабельність реалізованої продукції	Чистий прибуток / виручка від реалізації	Р. 220 ф.2 / р. 035 ф.2, [1; 2; 4 – 7]	3,91	3,62
5	Рентабельність реалізованої продукції	Валовий прибуток / Собівартість реалізованої продукції	Р. 050 (055) гр. 3 ф.2 / р. 040 гр.3. ф. 2, [3]	19,20	20,45
6		Валовий прибуток / Середня залишкова вартість основних та обігових коштів	Р. 050 (055) гр. 3 ф.2 / (р. 010 гр.1+ р. 010 гр.2 + р. 030 гр. 1 – р. 030 гр. 2+ сума р. 100-140 за гр. 1+ сума р. 100 – 140 за гр. 2 ф. 1) / 2, [3]	–	–
7		Валовий прибуток / Середня вартість основних та обігових коштів на виробництво	Р. 050 (055) гр. 3 ф.2 / (р. 011 гр.1+ р. 011 гр.2 + р. 031 гр. 1 – р. 031 гр. 2+ сума р. 100-140 за гр. 1+ сума р. 100-140 за гр. 2 ф.) / 2, [3]	–	–
8		Валовий прибуток / Середня вартість обігових та необігових активів	Р. 050 (055) гр. 3 ф.2 / (р. 080 гр.1 + р. 080 гр.2 + р. 260 гр. 1 – р. 260 гр. 2) / 2, [3]	–	–
9		Валовий прибуток / Собівартість реалізованої продукції + адміністративні витрати + витрати на збут	Р. 050 (055) гр. 3 ф.2 / р. 040 гр.3 + р. 060 гр.3 + р. 070 гр. 3 ф. 2, [3]	17,51	18,67

Таким чином, слід зазначити, що узагальнення існуючих підходів і методик щодо розрахунку рентабельності продукції дає змогу найбільш обґрунтованим методом, в сучасних умовах, та з огляду на використання для цього в Україні звітності згідно з П(С)БУ вважати визначення рентабельності продукції як співвідношення сум рядків 050 та 040 форми 2.

**Література:** 1. Азаренков Г. Ф. Економічний аналіз: Навчальний посібник. Ч. 2 / Г. Ф. Азаренков, З. Ф. Петряєва, Г. Г. Хмеленко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – 232 с. 2. Кизим Н. А. Финансовый анализ. – Харьков: ИД "ИНЖЭК", 2005. – 248 с. 3. Горицкая Н. Расчет показателей рентабельности предприятий, продукции (работ и услуг) и их анализ на основе финансовой отчетности. – 2000. – №42 (265). – С. 26 – 31. 4. Иваниенко В. В. Финансовый анализ / В. В. Иваниенко, Л. С. Яценко. – Харьков: Изд. ХГЭУ, 2001. – 192 с. 5. Шеремет А. Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ / А. Д. Шеремет, А. Ф. Ионова. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 538 с. 6. Селезнева Н. Н. Финансовый анализ / Н. Н. Селезнева, А. Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 480 с. 7. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності. – Харків: Фактор, 2005. – 156 с. 7. 8. Коробов М. Я. Финансово-економічний аналіз діяльності підприємства. – К.: Тов. "Знання" КОО, 2000. – 378 с. 9. Економіка підприємства: Збірник практичних задач / С. Т. Покропивний, Г. О. Швиданенко, О. С. Федонін. – К.: КНЕУ, 2000. – 328 с. 10. Справочник директора предприятия / Под ред. М. Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 784 с. 11. Мендрул О. Г. Індикатори фінансового стану вітчизняних промислових підприємств. – Економічна реформа: теорія і практика. – 2000. – С. 75 – 80.

## УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасна організація діє в умовах зростаючої конкуренції. Визначальними рисами цієї конкуренції є хаотичність, складний і глобальний характер, який вимагає скорочення часу реакції в умовах обмежених ресурсів.

Загальновідомо, що основою конкурентної переваги будь-якої організації є ефективність використання наявних ресурсів. Як показує досвід, нематеріальні активи у формі знань, які, на відміну від традиційних ресурсів (земля, праця, капітал), є невичерпними, власне, і забезпечують підприємство конкурентним потенціалом. Здатність організації отримувати, інтегрувати, накопичувати, зберігати і застосовувати знання є важливою умовою отримання перемоги в конкурентній боротьбі. Сьогодні виробництво нових знань, відповідно і нових технологій – знань про те, як можна використати наявні ресурси по-іншому, ніж вітчизняні підприємства звикли це робити традиційно, – визнає не лише конфігурацію, але і вартість усіх факторів виробництва.

Знання працівників і організацій у цілому стають цінним ресурсом, який починає враховуватися на рівні з іншими матеріальними ресурсами. Ринок і управління починають трактуватися як механізми розповсюдження знань. Результати досліджень реальних проектів з управління знаннями показують, що в 45% такі проекти призводять до збільшення прибутку, в 35% — збільшення вартості організації, в 10% — до покращення обслуговування клієнтів, в 6% — до покращення якості і в 4% — до вдосконалення внутрішньофірмових процесів. Але це лише причина того, що 89 із ста найбільших світових компаній звернули свою увагу на менеджмент знань [1].

Багато фірм зі світовим ім'ям, таких, як, наприклад, IBM, Siemens, зазнали суттєвих втрат тому, що вчасно не відреагували на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Вони не змогли адаптуватися, виробити ефективний механізм пристосування до нових умов господарювання. Ті компанії, які не вміють працювати й управляти знаннями, програють у конкурентній боротьбі і сходять з дистанції. Темпи розвитку бізнесу постійно зростають і, відповідно, ефективне управління організаціями стає невід'ємною складовою їх конкурентних переваг. Управління знаннями за умови його правильного застосування може стати корисним інструментом для трансформації бізнесу і навіть ключем до набуття конкурентоспроможності.

Велика кількість інформації та точок зору зумовлюють виникнення непорозумінь й ускладнень щодо організації процесу управління знаннями. Науковцям не слід зупинятися на досягнутому, а потрібно постійно вдосконалювати методологію дослідження процесу управління знаннями. Практичне застосування систем управління знаннями стане особливо корисним для сучасних українських підприємств. Це дозволить зміцнити їм свої конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, зменшити витрати на основні фактори виробництва і, як кінцевий результат, отримати додатковий прибуток.

Економічна цінність знань, якими володіють люди, набагато перевищує всі фінансові активи, капіталовкладення й інші ресурси більшості організацій. Особливо важливим є навчитися управляти знаннями. Розглядається роль знань у сучасному виробництві, методи їх накопичення та розповсюдження, їх структуризація, функції управління знаннями, методи оцінки інтелектуальних активів і ефективності їх використання, програми застосування знань, феномени інтелектуальних організацій. Враховуючи, що дослідження проблеми управління знаннями ще недостатньо розвинуті, а практичний досвід лише накопичується, не всі аспекти даної проблематики є дослідженими в достатній мірі. Деякі із них є лише названими та накресленими. Формування повної та взаємопов'язаної концепції управління знаннями, яка б могла стати основою конкурентної переваги організації вимагає часу та колективних зусиль.

Мета статті полягає в розгляді компактного, але достатньо повного науково обґрунтованого поняття "управління знаннями", що базується на теоретичних дослідженнях даного поняття і методів формування понятійного апарату.

Сьогодні вирішенням проблеми управління знаннями займається велика кількість вчених-економістів як за кордоном, так і в нашій країні. Зокрема, О. Монахова визначає управління знаннями як технологію, яка включає в себе комплекс формалізованих методів, що охоплюють: пошук і видобуток знань із живих та неживих об'єктів (носіїв знань); структуривання та систематизацію знань (для забезпечення їх зручного зберігання та пошуку); аналіз знань (виявлення залежностей і аналогій); оновлення; розповсюдження знань; генерацію знань [2]. Згідно з визначенням Д. Костигіна, управління знаннями – це процес, який дає можливість отримувати, інтегрувати, трансформувати, застосовувати і розповсюджувати знання всіх типів і видів з метою роз'язання актуальних

проблем, задоволення потреб і створення нових можливостей [1]. У. Букович під управлінням знаннями розуміє формальний процес, який полягає в оцінці організаційних процедур, людей і технологій і у створенні системи, яка використовує взаємозв'язки між цими компонентами з метою представлення потрібної інформації потрібним людям у потрібний час, що призводить до підвищення продуктивності [3]. В. Кічкаєв зазначає, що управління знаннями – це засіб, за допомогою якого можна досягнути більшого при менших затратах. Управління знаннями дозволяє ефективніше використовувати всі ресурси організації: персонал, фінанси, техніку і т. д. Організації, в яких управляють знаннями, безперервно удосконалюються, тобто стають інноваційними, а, відповідно, і конкурентоспроможними [4]. А. Воронкова управління знаннями трактує, як процес, в якому діяльність, направлена на досягнення цілей, розглядається не як тимчасова, а як серія безперервних, взаємопов'язаних дій, які обумовлюють зміцнення та розвиток конкурентних переваг підприємства [5]. На думку М. Шпака, управління знаннями як нова технологія менеджменту в сучасних умовах набуло глобального характеру і повинне стати частиною філософії кожної організації, а також її корпоративної культури [6].

Будь-яка організаційна структура, в тому числі і підприємство, становлять унікальну і досить складну систему взаємодії та зв'язків суб'єктів цієї структури для досягнення визначеної мети або результату. Для існування і розвитку підприємства необхідно забезпечити його конкурентоспроможність, як на ринку виробництва, так і на ринку реалізації товарів, що випускаються. На даний час цінність роботи, що її виконують люди, вартість продукції, яка випускається, та послуг, що надаються компаніями всіх галузей, значною мірою визначаються знаннями та інформацією, яка закладена в них. Компанії повинні навчитися управляти знаннями, тому що знання, з одного боку, перетворилися у найбільш важливий продукт, з іншого – ефективне використання знань є ключовим фактором у вивченні потреб ринку та їх задоволення найбільш інноваційним способом.

Для своєчасного прийняття адекватних рішень в умовах ринку, який швидко змінюється, важливо вміти користуватися великим багажем знань, яким володіє кожна організація. Проте не у всіх організаціях упроваджена методика управління знаннями, без якої неможливо ефективно використовувати інформацію, яка знаходиться безпосередньо в працівників, базах даних, сховищах документів, повідомленнях електронної пошти, звітах про продажі, даних про клієнтів, партнерів і конкурентів підприємства.

Управління знаннями – це загальна назва для методик, які організовують процес комунікацій (цільового спілкування) у кооперативних співтовариствах, спрямовуючи його на отримання нових і оновлення існуючих знань і допомагають працівникам компанії вчасно вирішувати завдання, приймати рішення і діяти, володіючи потрібними знаннями в потрібний час. Такі методики на 80% використовують гуманітарні технології і лише на 20% – інформаційні [1]. Термін "управління знаннями" автор застосовує і для того, щоб підкреслити переваги управління над хаотичним процесом обміну інформацією.

Розглядаючи конкуренцію, варто зазначити, що постійно нівелюються межі, які розділяють суб'єктів ринку. В сучасній економіці покупець вже не повинен шукати собі місце в чотирикутнику пропозиції виробника (рисунок). Він може швидко отримати товар високої якості за прийнятною ціною. Проте виробникові необхідно постійно підтримувати на високому рівні систему свого виробництва чи надання послуг, що значною мірою залежить від наповнення знаннями кожної із складових чотирикутника.



Рис. Чотирикутник пропозиції виробника

Розглянемо, як кожна із цих складових залежить від управління знаннями.

Сьогодні, особливо із бурхливим розвитком Internet-ресурсів, будь-яка організація має широкий доступ до інформації. Технологічні досягнення пропонують швидкі шляхи для комунікації і співпраці. Дуже важливим аспектом є швидкість управління знаннями в середині самої організації. З цією метою провідними компаніями світу, такими, як, наприклад British Petroleum, Microsoft, Xerox, створюються не лише Інтранети, але й спеціальні канали накопичення, зберігання і передачі знань. Це дає можливість економити велику кількість часу на отримання потрібних знань у потрібному місці та у потрібний час. Швидкий доступ до необхідних знань відіграє першочергову роль, оскільки дає можливість значно підвищити якість щоденних ділових процесів.

Розглядаючи управління знаннями з точки зору вартісного показника, необхідно врахувати те, що унікальні знання працівників є однією із найважливіших складових у оцінці вартості всієї організації. Вартість таких знань може суттєво перевищувати вартість основних фондів підприємства. Організації, які володіють суперзнаннями, мають здатність координувати використання своїх традиційних ресурсів або комбінувати їх новими і особливими способами, забезпечуючи більшу вигоду для споживачів, ніж конкуренти. Маючи в наявності інтелектуальні надресурси, можна зрозуміти,



як їх використовувати в поєднанні із своїми традиційними ресурсами. Відповідно, знання можуть складати найбільш важливий ресурс, а здатність отримувати, інтегрувати, накопичувати, зберігати і застосовувати їх є найбільш важливим способом створення конкурентної переваги. Знання, особливо отримані в результаті специфічного досвіду організації, мають тенденцію до унікальності та їх важко імітувати [4]. Проте на відміну від багатьох традиційних ресурсів нелегко вийти на ринок зі знаннями у "готовій для використання" формі. Для того щоб отримати аналогічні знання, конкуренти повинні володіти аналогічним досвідом і вони обмежені у можливостях прискорити своє навчання навіть за умов більших інвестицій.

Як зазначають працівники компанії Xerox, сьогодні на вартість більшості виробів і послуг перш за все впливають нематеріальні цінності, що ґрунтуються на знаннях. До нематеріальних цінностей експерти відносять інформацію про технології, проектування виробів, маркетинг і запити клієнтів, бізнес-процеси, а також особисті інноваційні вміння працівників. Експерти вважають, що 42% знань компанії належать працівникам. Від них залежить, чи стануть ці знання доступними іншим або ні. Вирішити ці проблеми дозволяють системи управління знаннями [6].

Як інноваційна складова, управління знаннями – це комбінація окремих аспектів управління персоналом, інноваційного і комунікаційного менеджменту, а також використання нових інформаційних технологій в управлінні організаціями. Інноваційний потенціал організації багато в чому визначається розмаїттю і ступенем виробничо-технологічної єдності виробничих одиниць і нематеріальних активів [7]. Чим більшу активну роль відіграють організації у відтворювальному процесі і чим більший ступінь інтеграції їхніх основних виробництв, тим вищий інноваційний потенціал. Організаційні структури управління конкурентоспроможних організацій повинні мати високий інноваційний потенціал з добре розвинутими структурними підрозділами при безупинному розширенні номенклатури й асортименту продукції, що випускається, підвищенні якості виготовлених виробів і поліпшенні їхніх споживчих властивостей [8]. Управління знаннями покликане стати першоосновою інноваційної політики підприємства і дієвим механізмом її реалізації.

Якість продукції чи послуг є одним з найважливіших факторів успішної діяльності будь-якої організації. На сьогодні у всьому світі стали суттєво жорсткішими вимоги, що висуваються споживачем до якості продукції. Підвищення вимогливості супроводжується необхідністю постійного підвищення якості, без чого неможливе досягнення і підтримання ефективної економічної діяльності. А це, у свою чергу, в значній мірі залежить від системи управління знаннями на підприємстві.

Проаналізовано механізм взаємодії показників конкурентоспроможності виробника із процесом управління знаннями. Дану взаємозалежність можна відобразити за допомогою наступної таблиці.

Таблиця

**Взаємозалежність показників конкурентоспроможності та управління знаннями на підприємстві**

Показник конкурентоспроможності	Управління знаннями
Швидкість	Internet Інтрамережі Сховища даних Система управління документооборотом Програмне забезпечення Екстрамережі Штучний інтелект Персональні комунікації Групові комунікації
Вартість	Знання працівників Знання про смаки та уподобання споживачів Організаційні знання, отримані в результаті специфічного досвіду Нематеріальні цінності, що ґрунтуються на знаннях Знання, перенесені на продукт Знання із зовнішнього середовища Сховища знань Стратегія, що ґрунтується на управлінні знаннями
Інноваційність	Поява бізнес-ідеї, оцінка здібності і компетентності, постановка завдання й створення знань для інноваційного бізнесу Трансформація і цикли знань Встановлення конфігурації бази знань, акумуляція і освоення знань Логістика потоків знань Встановлення нелінійних ефектів і розвиток системного мислення Використання знань як ресурсу і як активу
Якість	Удосконалення системи виробництва продукції та надання послуг Упровадження новітніх інформаційних технологій



Конкурентна перевага, заснована на знаннях, є стійкою, оскільки, чим більше фірма знає, тим більше вона може дізнатися. Важливість знань як основи конкурентної переваги йде від самих знань, більших ніж у конкурентів, при наявності часових обмежень для конкурентів у досягненні такого ж рівня знань.

На відміну від фізичних ресурсів знання збільшують свій економічний потенціал поверненості при використанні, тобто виникає самовідновлювальний цикл. Управління знаннями дає єдиний, інтегрований підхід до використання нових управлінських, маркетингових і інформаційних технологій, інноваційної активності і творчості людей.

**Література:** 1. Костыгин Д. Управляешь знаниями – управляешь миром // Экономист. – №4. – 2005. – С. 4 – 5. 2. Монахова Е. Управление знаниями – Рондо каприччозо планетарного масштаба // Маркетинг. – №7. – 2005. – С. 36. 3. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уиллямс; [Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – XVI. – 504 с. 4. Кичкаев В. По тропинке знаний // Отдел кадров. – 2004. – №3. – С. 23. 5. Воронкова А. Построение модели управления знаниями предприятия / А. Е. Воронкова, Р. Вечерковски // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №1. – С. 148. 6. Стрельников А. Управление знаниями как маркетинговая стратегия // Маркетолог. – 2004. – №11. – С. 2. 7. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д. М. Черваньов, Л. І. Нейкова. – К.: Тов. "Знання", 1999. – 514 с. 8. Мильнер Б. З. Управление знаниями. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 178 с. 9. Шпак Н. Управление знаниями // Менеджмент сегодня. – №2. – 2004. – С. 7.

УДК 330.43

**Годзік В. Ф.**

## МАЛИЙ БІЗНЕС – ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ

Малий бізнес – це підприємницька діяльність, здійснювана суб'єктами ринкової економіки при установлених законами і державними органами критеріях, що визначають сутність цього поняття. Така діяльність дуже важлива для економічного розвитку країни, оскільки вона: забезпечує необхідну мобільність і гнучкість переходу на випуск нової продукції, створює глибоку спеціалізацію, заповнює ніші, що утворилися в споживчій сфері, створює нові робочі місця, атмосферу конкуренції і середовище підприємництва, без якого ринкова економіка неможлива.

Починаючи з 1991 року, коли було прийнято ряд основоположних законів, що підтримують підприємницьку діяльність ("Про власність", "Про підприємство", "Про об'єднання громадян" і ін.), намітився період бурхливого зростання кількості малих підприємств у різних галузях. Особливо високі темпи спостерігалися в будівництві, торгівлі, громадському харчуванні, на транспорті. Поряд з іншими причинами цього, в першу чергу, сприяли деякі пільги з оподаткування.

Відповідно до законодавчих актів малі підприємства покликані були вирішувати такі завдання економічного розвитку в країні: формування конкурентного середовища, розширення виробництва товарів і послуг, наближення товарів і послуг до споживачів, залучення особистих коштів населення на розвиток виробництва, зниження безробіття, надання допомоги в розкритті потенційних можливостей творчим особам, формування соціального шару власників, активізація науково-технічного прогресу, нововведень і винаходів. Поставлені завдання розв'язувалися по-різному в міру збільшення кількості суб'єктів підприємництва.

Разом з появою можливості працювати на єдиному податку відповідно до указів Президента України про державну підтримку малого підприємництва і про спрощену систему оподаткування (2000 – 2001 рр.) також намітилося деяке поліпшення в розвитку малого бізнесу.

У той же час цей сектор економіки ще не робить вирішального впливу на економічні проблеми в країні і не завжди виконує поставлені завдання. З'ясуванню причин ситуації, що склалася, присвячені дослідження авторів (А. І. Муравйов, А. О. Блинов, О. І. Кузяків, М. М. Максимов, Ю. Л. Старостін) [1].

Важливу роль у виявленні причин, що гальмують становлення підприємств малого бізнесу, проблем і перешкод на шляху їх розвитку, мають обстеження діючих суб'єктів малого бізнесу. Такі дослідження спрямовані на те, щоб дати уряду, недержавним і міжнародним організаціям можливість чіткіше уявити, які політичні рішення, з погляду підприємств, роблять найбільший вплив на розвиток малого бізнесу в Україні. Для аналізу й оцінки підприємницького середовища проводиться оцінювання підприємств шляхом опитування. Незважаючи на деяку суб'єктивність такого підходу, представляється, що саме від підприємців важливо одержати інформацію про особливості функціонування фірм і стан підприємницького середовища.

З 1996 року в країні реалізується проект Міжнародної фінансової корпорації (МФК) "Дослідження підприємницької діяльності в Україні". У відповідність цим проектом проводиться щорічне вивчення малого і середнього підприємництва та аналізується регуляторне середовище для розвитку підприємництва з метою визначення проблем малого бізнесу, виявлення основних перешкод, з якими стикаються українські підприємства в процесі становлення і розвитку малого бізнесу.

© Годзік В. Ф., 2006



Серед головних перешкод розвитку підприємництва більше 60% опитаних називають недоліки в оподаткуванні, нестабільність законодавства, більше 50% – конкуренцію і політичну нестабільність, а також державне регулювання підприємницької діяльності і проблеми із залученням фінансових ресурсів. У той же час такий чинник, як тиск з боку кримінальних елементів, не дивлячись на наявні повідомлення в ЗМІ, називається діючим чвертю опитаних підприємців.

Зі всією важливістю таких обстежень необхідно відзначити труднощі узагальнювального оцінювання рівня підприємницького середовища, оскільки за деякими методиками кількість включених в опитуванні показників досягає 160 і більш, до того ж діяти вони можуть різнонаправлено. Тому мають інтерес пропозиції розраховувати й застосовувати для аналізу інтегровані показники. Така робота проводиться інститутом економічних досліджень і політичних консультацій (м. Київ), в якому запропонували використовувати для цих цілей "Річний показник проблемної ділової сфери" [3]. Питання сформульовані таким чином, що оцінки можна підсумовувати, значення показника змінюється в інтервалі від 1 (сприяюче середовище) до 100 (несприяюче середовище).

Складові частини цього показника:

відсоток підприємців, які вважають господарське законодавство незрозумілим і непрогнозованим;  
відсоток підприємців, які свідчать про втручання держави в операційну діяльність;  
відсоток часу менеджерів, що витрачається на взаємодію державними чиновниками;  
середньорифметичне відсотка підприємців, які визнають сплату неофіційних платежів і відсотки підприємців, які визнають важливість неформальних зв'язків хоч би з одним державним органом.

У відповідності з такою методикою в травні 2006 р. проведено обстеження 300 промислових підприємств чотирьох регіонів України (Київська, Львівська, Харківська, Одеська області). Вибірка включає 23% малих підприємств (чисельність до 50 осіб), 58% – середніх (до 500 осіб) і 19% великих (понад 500 осіб). За наслідками дослідження зроблений висновок: незважаючи на деяке поліпшення ділового клімату в 2005 р., у поточному році ситуація погіршилася. І особливо це виявляється в малому бізнесі, де практично за всіма показниками ситуація погіршується.

Небагато з опитаних вважають наше законодавство чітким і прогнозованим. У 2005 і 2006 рр. негативно оцінили цей чинник 79,2% проти 93,8% в 2004 р. А серед малих підприємств ця оцінка в 2004 р. складала близько 100%, за останні роки ситуація дещо покращала (73,9%).

У 2006 р. менеджери витратили 11,2% свого часу на взаємостосунки з чиновниками, цей показник скоротився на 3,6%, тобто починаючи з 2005 р. намітилася позитивна тенденція. Проте цей висновок є спірним, оскільки з якихось причин у показнику не враховується втрата часу на реєстрацію підприємства і позапланові перевірки державних органів.

Як свідчать усі опити, в економіці країни однією з найбільших перешкод на шляху ведення бізнесу (і це відзначають навіть зарубіжні фахівці) є корупція, яка стала, на жаль, звичною характеристикою українського бізнесу. Це явище вивчалось за допомогою таких показників: абсолютний рівень корупції, непрогнозованість і нестабільність неофіційних платежів, невизначеність наслідків платежів, неформальні зв'язки. Збільшення абсолютного рівня зафіксоване в 2006 р. до 55,1% порівняно з 34% у 2005 р. і особливо це є характерним для малих та середніх підприємств (58%). Середній розмір платежу так само зріс і склав 3,4% них продажів. На малих підприємствах цей неофіційний тиск ще більший і становить 3,8%, а в 2004 р. він взагалі досяг 9%. До того ж для малого бізнесу ця сплата стала настільки звичним явищем, що навіть носить прогнозований характер.

З приводу використання неформальних зв'язків з державними чиновниками 72% опитаних менеджерів вважають їх характерним засобом для досягнення успіху, причому відбувся різкий стрибок показників важливості неформальних зв'язків у 2004 р. (78,9%). Серед головних об'єктів, найпривабливіших для неформальних зв'язків, називаються: податкова служба, міліція, місцева влада і навіть органи центральної влади. Оцінка рівня корупції загалом свідчить, що після деякого зниження в 2005 р. вона знову повертається на звичні позиції в умовах України. Вона негативним чином впливає на загальний стан ділового клімату, на можливість вести нормальний цивілізований бізнес, на рівень інвестицій, на імідж країни.

Що стосується загальної картини проблемності підприємницького клімату, то її характеризує річний показник проблемності ділового середовища, який зріс від 47,5 у 2005 р. до 51,0 – в 2006 р. Це свідчить про уповільнення позитивних змін. У 2005 р. порівняно з 2004 р. покращали чотири з п'яти показників, що вивчаються, а в 2006 р. порівняно з 2005 р. – два показники, один не змінився, а два погіршали.

Розглянута методика вважається важливою складовою в комплексній оцінці рівня ділового середовища за умови зіставності показників у динаміці. В той же час вона не повинна ігнорувати такі важливі критерії, як час реєстрації, відкриття малого бізнесу, кількість перевірок діяльності регуляторними органами. Але основним чинником в підвищенні ролі малого підприємництва в економічному зростанні країни є необхідність у розробці закону про малий бізнес.

---

**Література:** 1. Гінстер П. Найкращий посібник з малого бізнесу. – Львів: Сейбр-Світло, 1995. – 176 с. 2. Закон України "О предпринимательстве" – К., 07.02.1991 г. 3. Кузяків В.О. Діловий клімат у 2004 – 2006 роках: Крок вперед і два – назад / В. О. Кузяків, М. Максимов // Дзеркало тижня. – 2006. – №41. 4. Самоукин А. И. Теория и практика бизнеса / А. И. Самоукин, А. Л. Шишмов. – М.: РДІ, 1997. – 320 с. 5. Муравьев А. И. Малый бизнес: экономика, организация, эффективность. Уч. пос. – СПб.: УЭФ, 1999. – 616 с.

## СТРАТЕГІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВАЖІЛЬ ЙОГО РОЗВИТКУ

У теорії та практиці управління суб'єктами господарювання (підприємствами, об'єднаннями, корпораціями тощо) все більше уваги приділяється проблемам їх розвитку. Сьогодні в умовах поширення глобалізації підприємство може досягти успіху в конкурентній боротьбі завдяки формуванню пріоритетів розвитку і реалізації стратегії розвитку, що має забезпечити можливість його трансформації в залежності від вимог зовнішнього оточення.

На проблеми розвитку підприємств і стратегічного управління звернена увага з боку як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, а саме: О. М. Бутник, М. О. Кизима, Т. С. Клебанової, В. С. Пономаренка, О. М. Тридіда, З. Є. Шершньової, О. М. Ястремської, І. Ансофф, О. С. Віханського, Г. Мінцберг, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Д. Хассі та ін. Однак слід підкреслити, що нові тенденції зовнішнього середовища підприємства потребують не тільки визначення стратегії його розвитку, але і розробки дій щодо трансформації підприємства залежно від ситуацій, що можуть виникнути в майбутньому. Цей факт обумовлює актуальність проведення досліджень у сфері розробки стратегії трансформації підприємства як одного з важелів забезпечення його розвитку.

Метою статті є обґрунтування необхідності розробки стратегії трансформації підприємства як одного з важелів забезпечення його розвитку.

Сучасній економіці притаманний значний динамізм з елементами невизначеності, нестійкості і нерівноваги, що змінює характер управління суб'єктами господарювання. Як справедливо підкреслюється в [1, с. 5], плавні, ламінарні бізнес-потоки перетворюються в турбулентні. За таких умов кожне окремо взяте підприємство може забезпечити своє виживання і подальший розвиток тільки з урахуванням тенденцій та особливостей, що притаманні новим реаліям (таблиця), а також шляхом вироблення власної стратегії розвитку, невід'ємною складовою якою буде стратегія трансформації.

Таблиця

### Основні тенденції світу, що змінюються [2, с. 10 – 12]

Вчора і сьогодні	Сьогодні і завтра
1	2
<b>Економіка</b>	
Фінансування дефіциту за посередництвом "створення" грошей.	Контролювання бюджетного дефіциту та стимулювання розвитку шляхом зниження процентних ставок.
Превалювання різновиду соціал-демократичної моделі.	Превалювання англосаксонської ліберальної моделі.
Підпорядкування центральних банків.	Отримання незалежності центральними банками.
Значна частина послуг закріплена за публічним сектором.	Приватизація публічних послуг.
Безліч європейських монетарних систем.	Перехід на єдину систему, за винятком публічних проблем.
Існування монополій.	Дерегулюючі антимонопольні дії.
Від інфляції до дефляції	Від дефляції до зниження цін
<b>Глобалізація</b>	
Технологіями володіє обмежена кількість країн.	Прискорення розповсюдження технологій на загальносвітовому рівні.
Збільшення підтримки країнам, що розвиваються, притік іноземних інвестицій і привнесення know-how.	Збільшення спекулятивного фінансового буму, зменшення темпів зростання та іноземних інвестицій, повернення до стабільного зростання.
Існування безлічі перепон у світовій торгівлі.	Шибка ліквідація обмежень у світовій торгівлі.
Демографічна стабілізація в Європі.	Старіння населення європейських країн.
Успіхи "азіатських тигрів"	Розвиток найбільших азіатських країн
<b>Технології</b>	
Розповсюдження мікрокомп'ютерів.	Розвиток мережі Інтернет і Інтранет.
Низький вплив інформатичних технологій на продуктивність.	Нові інформаційні і комунікаційні технології як вагомий фактор продуктивності.
Нові інформаційні і комунікаційні технології здійснюють усе більший вплив на підприємства	Нові інформаційні і комунікаційні технології набирають стратегічного значення для всіх підприємств

1	2
Підприємства	
Ринок формується попитом. Клієнт-споживач: маркетинг і забезпечення якості. Масове виробництво і тейлоризм.  Поява малих і середніх підприємств. Збільшення значення прямого маркетингу. Розміщення заощаджень в акції і безперервне зростання на західних біржах. Збільшення значення інституціональних акціонерів	Ринок формується пропозицією. Наш клієнт – наш пан: маркетинг, вартість для клієнта, управління тотальною якістю (TQM). Система just-in-time (точно вчасно) і індивідуалізоване масове виробництво. Розмноження малих і середніх підприємств. Поява електронної торгівлі. Ризик спекулятивного фінансового буму та біржового краху. Збільшення активності акціонерів в органах управління (правліннях)

Отже, як видно з таблиці і було підкреслено в роботі [2, с. 12 – 13] зміни, що відбуваються у світі, викликають необхідність здійснення змін на підприємствах, що, у свою чергу, неможливо здійснити на основі старих концепцій і методів управління. В нових умовах підприємства намагаються діяти або на основі інтуїції менеджерів, або використовувати такі методи, як система just-in-time, TQM, reengineering, організації, що навчаються тощо, що, на погляд авторів, тільки частково дозволяють підприємствам вирішувати свої проблеми, пов'язані з пристосуванням до змін і нових умов у навколишньому середовищі. Тому, з огляду на тенденції, притаманні навколишньому середовищу підприємства (таблиця), а також необхідність функціонувати у світі, що динамічно й іноді турбулентно змінюється, вважаємо за доцільне здійснювати на підприємстві трансформаційні процеси в масштабі всього підприємства, або окремих його підсистем на основі відповідної системи менеджменту, включаючи і стратегії трансформації.

Таким чином, стратегія трансформації є, з одного боку, складовою стратегії розвитку підприємства, а з другого – необхідним компонентом системи трансформаційного менеджменту. Враховуючи цю особливість, визначимо місце стратегії трансформації в системі стратегічного управління розвитком підприємства і відповідно – в системі трансформаційного менеджменту.

У спеціальній літературі дослідження поняття "розвиток підприємства" висвітлюється в найрізноманітніших галузях знань (теорії систем, теорії інформації, теорії економічного розвитку, фінансовій інженерії, управлінні соціально-економічними системами тощо). Щодо стратегічного розвитку підприємства, то ця категорія була піддана структурно-логічному аналізу О. М. Тридідом в роботі [3] за схемою, що наведена на рис. 1 і яка надає можливість визначити місце стратегії трансформації в системі стратегічного управління розвитком підприємства.



Рис. 1. Схема структурно-логічного аналізу категорії "стратегічний розвиток підприємства" [3, с. 41]

Якщо трансформацію підприємства розглядати як процес здійснення системних організаційно-управлінських змін (перетворень) [4], то ця категорія може бути розглянута як така, що відображає спосіб розвитку, в основному, в стратегічному аспекті. Причому процес трансформації підпри-



емства, як було зазначено в роботі [2, с. 13] на підставі джерела [4, с. 6], обмежується поліпшенням ефективності функціонування і не стосується таких проблем, як управління в умовах кризи, реструктуризація капіталу або, наприклад, управління контактами з групами інтересів.

У спеціальній літературі розглядаються такі основні види трансформаційних змін, які можна розглядати також, як моделі трансформації підприємства в процесі його розвитку: реорієнтація, реструктуризація (реорганізація, реінжиніринг), ревіталізація, регенерація [5]; санація, пожеввлення, рефреймінг, регенерація, реінжиніринг, реструктуризація, оновлення, реформування [6].

Отже правомірно зробити твердження, що стратегія трансформації підприємства є складовою стратегії розвитку підприємства. Якщо скористатися схемою процедури розробки стратегії трансформації соціально-економічної системи, що наведена в роботі [2, с. 14], щодо стратегії трансформації підприємства, то процес розробки стратегії трансформації підприємства правомірно здійснювати за логікою трансформаційного менеджменту, яка надана на рис. 2.



Рис. 2. Процедура розробки стратегії трансформації підприємства

Аналіз процедури розробки стратегії трансформації за логікою трансформаційного менеджменту, який в [7, с. 253] розглядається з теоретичної точки зору як сукупність підходів, принципів, методів, систем, структур, технологій і інших компонентів, що забезпечують досягнення цілей ефективного управління трансформаційними процесами, дає можливість стверджувати про правомірність застосування досягнень теорії і практики організаційно-управлінських наук, у тому числі методологічних основ і інструментарію, який застосовується цими науками.

Новизна викладених у даній статті результатів досліджень полягає в обґрунтуванні необхідності розробки стратегії трансформації підприємства як одного з важелів забезпечення його розвитку. Визначено місце стратегії трансформації в системі стратегічного управління розвитком підприємства і відповідно – в системі трансформаційного менеджменту. Запропонована процедура розробки стратегії трансформації підприємства за логікою трансформаційного менеджменту. В подальших дослідженнях процесу управління трансформаційними процесами необхідно виявити основні види стратегій трансформації, в тому числі з урахуванням основних концепцій розвитку економічних систем і моделями розвитку підприємств.

**Література:** 1. Кей М. Турбо-менеджмент: Эволюция, управление, поведение в неоднородной среде. – М.: Изд. Института психотерапии, 2003. – 276 с. 2. Гордієнко Л. Ю. Теоретико-методологічні проблеми трансформації економічної системи держави / В кн.: Проблеми державного регулювання економічного розвитку підприємств та організацій. Наукове видання / За заг. ред. докт. екон. наук, професора Ю. Б. Іванова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – С. 5 – 37. 3. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. Монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с. 4. Slatter S. Restrukturyzacja firmy: Zarzadzanie przedsiebiorstwem w sytuacjach kryzysowych / S. Slatter, D. Lovett. – W-wa: WIG-Press, 2001. – 284 s. 5. Вацьковски К. С. Подходы к трансформации предприятия / К. С. Вацьковски, Л. Ю. Гордиенко // Вісник Харківського державного економічного університету. – 2000 – №1. – С. 41 – 43. 6. Тяпухин А. Модели трансформации современного предприятия / А. Тяпухин, В. Зеленцов // [http://www.vtkor.ru/artides/pdf/risk3\\_031p.pdf](http://www.vtkor.ru/artides/pdf/risk3_031p.pdf). – III – 2005. 7. Гордиенко Л. Ю. Теоретико-методологічні аспекти генезису трансформаційного менеджменту / Тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування "Торгівля і ринок України". Вип. 14. Т. I. / Гол. ред. О. О. Шубін. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. – С. 249 – 254

## ОБҐРУНТУВАННЯ ЕТАПІВ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ІННОВАЦІЙ З УРАХУВАННЯМ ЕФЕКТУ ДИФУЗІЇ

Провідне місце в науково-технічній та інноваційній діяльності мають посідати пріоритетні науково-технічні розробки, пов'язані зі здійсненням досліджень, спрямованих на збереження та розвиток природних і виробничих ресурсів країни. Низка високотехнологічних розробок цього напрямку, створених останніми роками в Україні, за умови їхнього широкомасштабного впровадження можуть забезпечити значний економічний ефект й підвищити конкурентоспроможність вітчизняної продукції. Створення, освоєння і розповсюдження різного типу науково-технічних розробок визначається як предмет інноваційної діяльності, найважливішою характеристикою якої є життєвий цикл інновацій.

На думку ряду авторів, інноваційний цикл розглядається як взаємозалежний комплекс робіт від пошуку нових ефектів і принципових наукових та технічних можливостей до їх прикладного дослідження, конструкторської розробки, дослідної перевірки, впровадження, освоєння і практичного використання даного наукового рішення, а життєвий цикл інновацій характеризується часом від моменту появи ідеї до початку її використання в промисловому виробництві на комерційній основі. Метою стає обґрунтування етапів життєвого циклу інновацій з урахуванням ефекту дифузії.

Кібернетичну модель інноваційного процесу, яка відтворює інноваційний процес як комплексну систему, в якій елементи процесу утворюють підсистеми, що знаходяться в перманентному зв'язку і взаємодії з багатьма зворотними зв'язками, запропонував дослідник Б. Санто [1]. Модель подана в формі кола і виражає, по суті, безперервність і автономність суспільного процесу обробки інформації.

Життєвий цикл новини й життєвий цикл нововведень розрізняє у своїй концепції життєвого циклу А. І. Пригожин. За його думкою, життєвий цикл новини включає стадії розробки (фундаментальні та прикладні дослідження, теоретичні розрахунки), проектування (оформлення документації, створення конструкцій, креслень, їх реалізація в дослідному зразку), виготовлення дослідної та повної серії, використання, старіння (вичерпування можливостей появи альтернативної новини). В деяких випадках можливо поєднання окремих етапів у часі. А зі стадій зародження (усвідомлення необхідності й можливості змін, пошук відповідної новини), освоєння (впровадження на об'єкті, експеримент, здійснення похідних змін), дифузії (тиражування, багатократне повторення нововведень на інших об'єктах), рутинізації (реалізація нововведення в стабільних, постійно функціонуючих елементах відповідних об'єктів) складається життєвий цикл нововведення.



Рис. 1. Принципова схема життєвого циклу інноваційного продукту

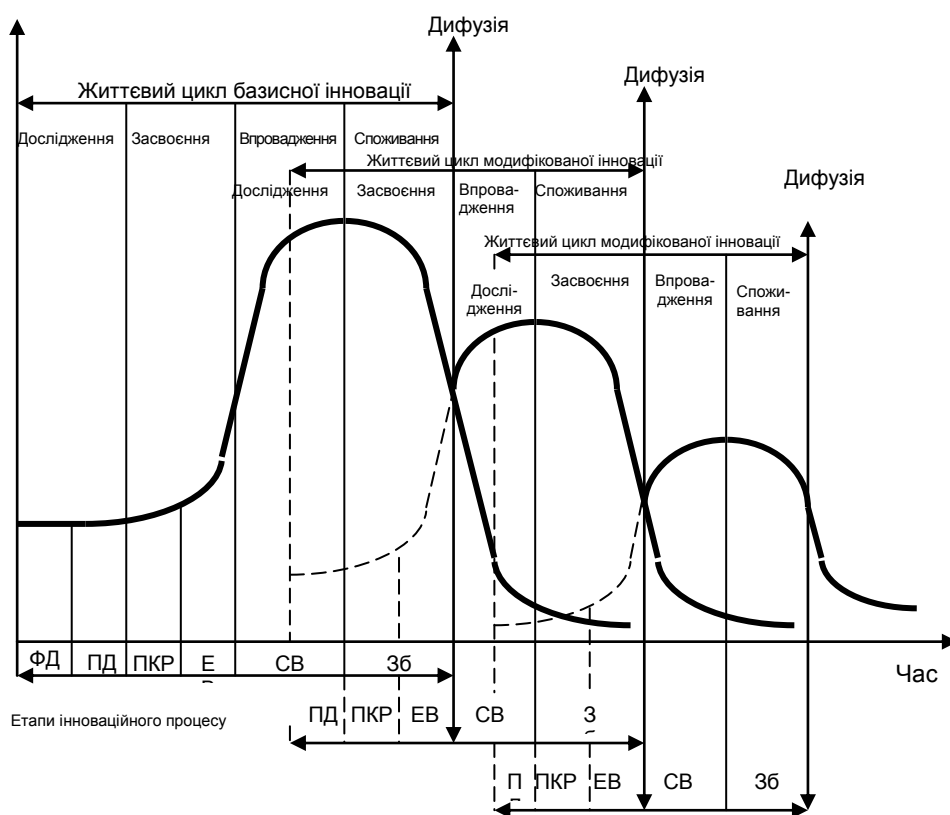
Багато авторів, розглядаючи життєвий цикл інновацій, не роблять наголосу на ключових відмінностях інновації як продукту. На погляд автора, сучасні інноваційні підприємства повинні планувати інновації. Тобто необхідно заздалегідь знати (прогнозувати) бажаний час появи нового продукту, а значить планувати всі ресурси, необхідні для його розробки і виробництва. Крім того, як свідчить досвід, життєвий цикл інновації, в основі якої лежить нова ідея, не закінчується з моментом

старіння базисного продукту, розробленого з використанням нової ідеї. Теорія дифузії інновацій наголошує на тому, що ідея втілюється в нових модифікаціях першого продукту і поширюється на інші продукти і галузі. Ще одним дуже важливим моментом у сучасній економічній практиці є виявлення потреби в інновації та проведення комплексу маркетингових заходів щодо стимулювання цієї потреби. До таких заходів відносяться активна рекламна компанія, використання PR-технологій тощо. Більш того, сучасні технологічні лідери "нав'язують" споживачам потреби, які можна задовольнити, використовуючи інновації. Тому доцільним є поширення поняття життєвого циклу інновацій (рис. 1).

У життєвому циклі нового продукту в ході поширення нововведень визначаються вигідні галузі застосування науково-технічного досягнення і практична реалізація потенційно закладеного в ньому корисного ефекту. Теорія дифузії інновацій (Й. А. Шумпетер, Н. Д. Кондратьєв) [2] говорить про те, що ідея втілюється в нових модифікаціях першого продукту і поширюється на інші продукти і галузі.

Визначити рівень і характер інноваційного розвитку підприємства дозволяє порівняння процесів дифузії інновацій. Таке порівняння дає можливість аналізу закономірностей розвитку інноваційного процесу на підприємстві. Ці закономірності можуть бути представлені у вигляді дискретних, хвилеподібних, мережних, кільцевих конфігурацій (рис. 2).

Витрати, грош. од.



Умовні позначення:

- ФД – Фундаментальні дослідження;
- ПД – Прикладні дослідження;
- ПКР – Проектно-конструкторські розробки;
- ЕВ – Експериментальне виробництво;
- СВ – Серійне виробництво;
- Зб – Збут.

Рис. 2. Життєвий цикл базисної інновації з урахуванням наявності процесу дифузії

Такий підхід не враховує наявності процесу дифузії, який притаманний більшості інновацій. На думку автора, доцільним і необхідним є врахування етапів життєвого циклу не тільки базисної (первсної) інновації, а й дифузії в інші продукти та галузі. При цьому зрозуміло, що етапи життєвого циклу модифікацій будуть меншими за часом й витратами.

Процес дифузії інновацій розглянуто багатьма авторами. Зокрема, В. В. Власенко, виходячи з наведених загальних поглядів на життєвий цикл інновацій (ЖЦІ) і різних систем інноваційного процесу, а також, враховуючи встановлені основні характерні риси, розробив інтегральну схему ЖЦІ. На погляд автора, ця схема потребує деяких уточнень (рис. 3.).

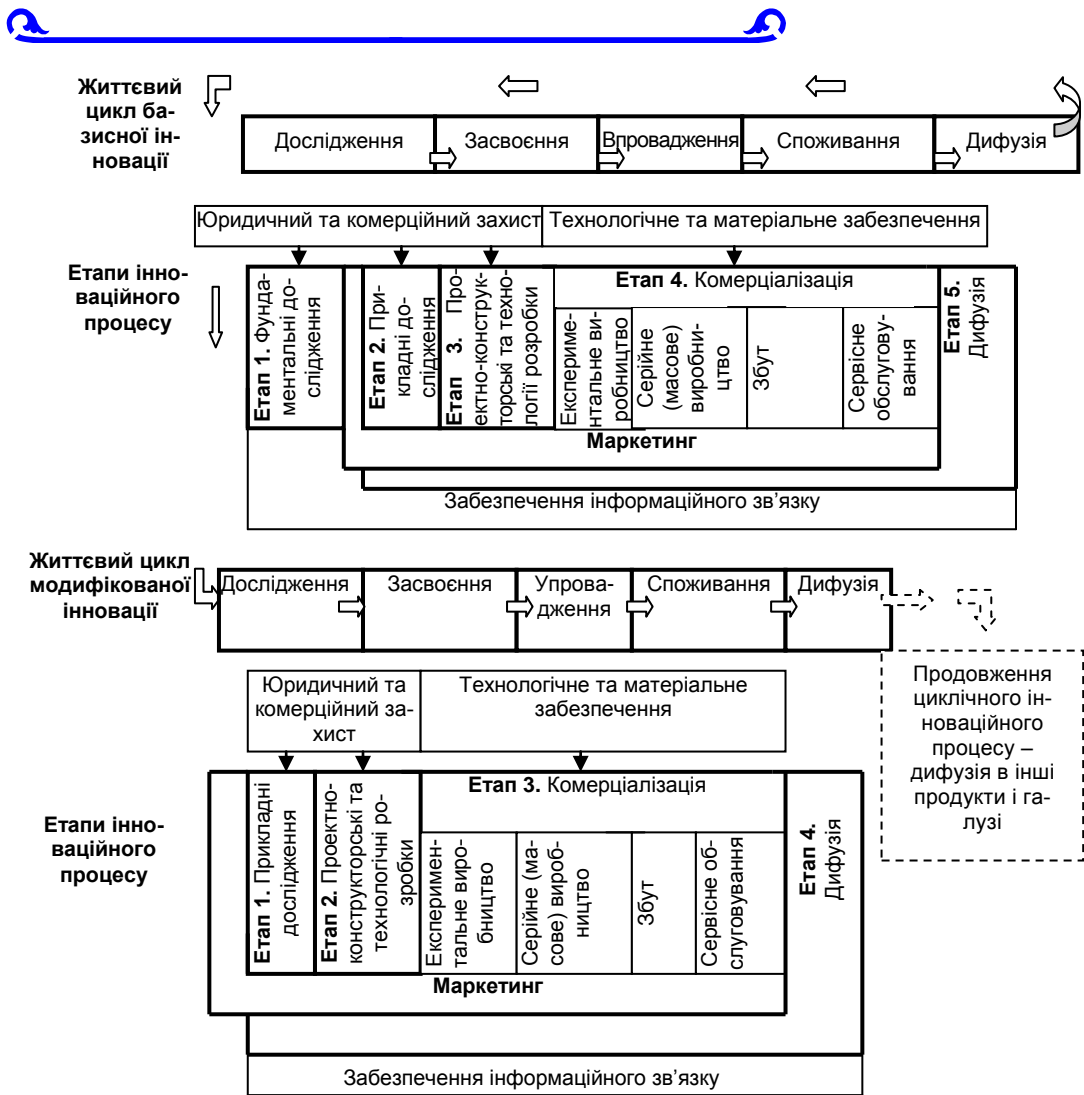


Рис. 3. Взаємозв'язок етапів життєвого циклу та інноваційного процесу базисної інновації з урахуванням її модифікації

Автор передбачає технологічне та матеріальне забезпечення тільки на етапі серійного (масового) виробництва. Однак уявляється, що важливим також є його організація і на стадії експериментального виробництва. Масштаби такої організаційної роботи будуть значно меншими, тому що результатом даного етапу є дослідний зразок (дослідна партія). При цьому якісна сторона забезпечення технологіями і матеріалами повинна бути на порядок вище для експериментального виробництва в порівнянні з серійним. Це пов'язано з тим, що на першому відсутня відпрацьована технологія і залишається інваріантність щодо застосовуваних сировини, матеріалів, комплектуючих тощо. На етапі збуту також потрібна розробка та вдосконалення технологій просування продуктів і не виключена можливість застосування нових матеріалів (упаковка, тара тощо). На етапі сервісного обслуговування можливе використання нових технологій ремонту і запасних частин.

На думку автора, такий етап інноваційного процесу як маркетинг повинен здійснюватись упродовж усього життєвого циклу продукції. Суперечливим є проведення масштабних маркетингових досліджень між етапами серійного (масового) виробництва і збутом. Концепція маркетингу передбачає необхідність визначення пропозиції та попиту на продукцію до початку її виробництва, а не просування готового продукту на ринок. Вона стверджує, що необхідно реалізовувати продукт, на який є попит, а не докладати зусиль на збут такої продукції, яка не задовольнятиме всіх потреб споживачів.

У зв'язку з цим етап маркетингу повинен передувати етапу досліджень. Винятком є фундаментальні дослідження при створенні базисної інновації, тому що спрогнозувати чи замовити науково відкриття дуже складно, або навіть неможливо.

Запропонована схема визначення етапів життєвого циклу інновацій з урахуванням ефекту дифузії в інші продукти і галузі надасть можливість промисловим підприємствам розробляти науково обґрунтовану систему планування ресурсного та фінансового забезпечення інноваційних проектів і уникнути зайвих витрат.



Окрім ефективного планування ресурсного та фінансового забезпечення інноваційних проєктів, складним завданням для сучасних підприємств є забезпечення найбільш можливої частки ринку за мінімальною ціною протягом життєвих циклів усієї інноваційної продукції. Залежно від стадії життєвого циклу змінюється і прибутковість продукції, що вимагає від керівництва підприємства неохідність ефективного управління продукцією в різні періоди. Це вимагає грошових коштів за рахунок високопродуктивної продукції для покриття витрат підприємства на фінансування нової інноваційної продукції.

Очікуваний життєвий цикл продукції впливає на стратегію інноваційного розвитку підприємств. Головне завдання керівництва підприємства полягає у використанні можливостей постійної модифікації і вдосконалювання продукції, що дозволяє запобігати стадії занепаду протягом тривалого часу.

Від стадії розвитку життєвого циклу залежить отримання різного доходу. На початковій стадії кошти вкладаються на продукцію, яка встановлюється на ринку. В процесі її запровадження починають витрачатися кошти на просування її на ринок та подальший розвиток. Перехід у стадію зрілості збільшує обсяг продаж до максимуму, що дозволяє підприємству отримувати прибутки і мати позитивний грошовий потік. Тут повинна йти мова про формування портфеля (асортименту) продукції, збалансованого в стадії зрілості. Але це пов'язано з великим ризиком, що може виникнути в результаті вкладення коштів від зрілої на ринку продукції в нову (але невдалу) продукцію. При цьому підприємство втрачає час і важливі ресурси. Тому стратегія інноваційного розвитку підприємства повинна базуватися на правильно збалансованому портфелі продукції, який сформовано таким чином, що нова продукція фінансується за рахунок грошових потоків від продукції, яка вже закріпилась на ринку. Це означає, що від зрілої продукції вимагається забезпечення достатнього об'єму грошових коштів для покриття витрат і фінансування виробництва нової продукції.

Інноваційна діяльність потребує значних інвестицій, пов'язаних з розвитком ресурсного, кадрового й інформаційного потенціалу підприємства. У зв'язку з цим формування фінансової бази для здійснення інновацій є важливим елементом інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. При цьому форми і методи залучення ресурсів навіть з традиційних джерел не залишаються постійними, що пояснюється змінами в практиці господарювання. Напрямами подальших досліджень є розбудова методичного забезпечення з оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.

---

**Література:** 1. Санто Б. Инновация как средство экономического развития: Пер. с англ. / Общ. ред. Б. В. Сазонова. – М.: Прогресс, 1993. – 320 с. 2. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры): Пер. с нем. / Общ. ред. П. Н. Милейковского. – М.: Прогресс, 1982. – 454 с. 3. Портер М. Стратегия конкуренции: Пер. с англ. – К.: Основы, 1997. – 390 с.

УДК 658.152:338.439

**Губарь О. В.**

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

В умовах ринкової економіки від ефективної інвестиційної політики залежать стан виробництва, його конкурентоспроможність на світових ринках, технічний рівень основних фондів реального сектора, можливості структурної перебудови економіки, розв'язання соціальних і екологічних проблем.

Харчова промисловість є однією зі стратегічно важливих галузей промисловості України та її успішна діяльність зумовлює економічне зростання через задоволення платоспроможного попиту населення країни.

Розвиток інвестиційної діяльності на підприємствах харчової промисловості ґрунтує основу для модернізації виробництва, впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, збільшення обсягів виробництва і забезпечення потреб населення в якісних і недорогих продуктах харчування.

Існуючий стан інвестиційного забезпечення промисловості України та зокрема в харчовій галузі не відповідає сучасним реаліям динамічного розвитку виробництва і потребує вдосконалення існуючого економічного механізму управління інвестиційною діяльністю.

З огляду на актуальність даної проблеми малодослідженими залишаються основні аспекти вдосконалення економічного механізму управління інвестиційною діяльністю. При цьому окремі питання, що виступають предметом розгляду в межах даної статті, досліджуються в працях таких еко-

---

© Губарь О. В., 2006



номістів, як І. О. Бланк, П. П. Борщевський, М. Гаман, І. А. Заїнчковський, М. П. Сичевський, І. О. Макаренко, А. В. Череп, але, незважаючи на розкриття певних аспектів інвестиційної діяльності, залишається не розглянутим економічний механізм управління інвестиційною діяльністю на підприємствах харчової промисловості та шляхи його вдосконалення.

З огляду на це метою цієї статті є пошук шляхів удосконалення економічного механізму управління інвестиційною діяльністю на підприємствах харчової промисловості. Досягненню цієї мети буде сприяти вирішення таких завдань:

- аналіз сучасних тенденцій інвестиційної діяльності на підприємствах харчової промисловості;
- розгляд головних елементів економічного механізму управління інвестиційною діяльністю;
- виділення основних проблем в управлінні інвестиційною діяльністю на підприємствах харчової промисловості;
- запропонування шляхів удосконалення економічного механізму управління інвестиційною діяльністю.

Поточний стан економіки визначається діяльністю господарюючих суб'єктів, майбутній – обсягами інвестицій у виробництво.

Сучасний стан економічної діяльності підприємств харчової промисловості в цілому має позитивні характеристики. Так, станом на 01.01.05 р. за обсягами реалізованої продукції харчова промисловість посідала 3 місце після металургії (23,3% від загального обсягу реалізованої продукції) і галузі виробництва та розподілення електроенергії, газу та води (16,3%), виробляючи 15,8%. Якщо вся промисловість продемонструвала 112,5% приросту обсягу продукції, то харчова – 112,4%, при цьому найдинамічніше зростання помічено у підгалузі промислового виробництва рибної продукції (135,0%) і виробництва молочної продукції (120,7%) [1].

Передумовою дослідження економічного механізму управління інвестиційною діяльністю на підприємствах харчової промисловості має стати аналіз інвестиційного забезпечення харчової галузі.

У 2004 році всі промислові підприємства вклали 28 191 млн. грн. в основний капітал, що становить 124,9% приросту до 2003 року і 55,7% до 1990 року, а підприємства харчової промисловості відповідно 5016 млн. грн. і 107,9%. На рис. 1 подана динаміка обсягів інвестицій в основний капітал у харчовій промисловості.

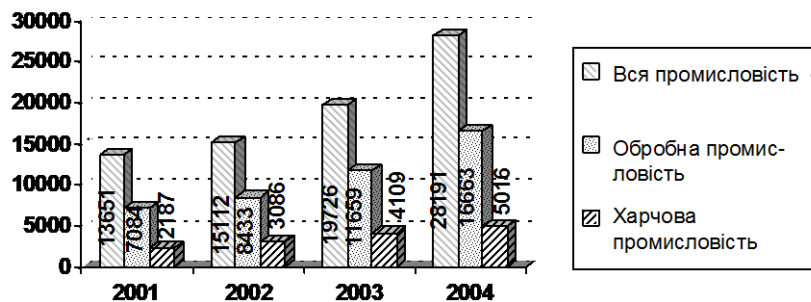


Рис. 1. Динаміка інвестицій в основний капітал за видами промислової діяльності (млн. грн.)

Якщо проаналізувати цей же показник, але за допомогою індексного методу, то можна помітити, що приріст інвестицій в основний капітал в загальній з усієї промисловості збільшується, а в обробній промисловості і зокрема в харчовій промисловості – зменшується (таблиця).

Таблиця

Індекси інвестицій в основний капітал у харчовій галузі [1; 2]

	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.
<b>Вся промисловість</b>	113,3	106,0	124,6	124,9
Обробна промисловість	118,0	113,8	132,5	126,0
У т. ч. харчова промисловість та перероблення сільськогосподарських продуктів	110,6	134,8	128,5	107,9

Більша частка інвестицій промислових підприємств за технологічною структурою була спрямована на придбання обладнання, інструмент та інвентар (52%), а за відтворюваною структурою – на технічне переоснащення і реконструкцію діючих підприємств (69,3%), у той час, як на нове будівництво було спрямовано лише 25,8% від усіх інвестицій в основний капітал у промисловості.

За джерелами фінансування інвестицій в основний капітал з усієї промисловості переважали власні кошти підприємств та організацій – 46 685 млн. грн., або 61,7% від загального обсягу, в той час як за рахунок іноземних інвесторів було профінансовано 2 695 млн. грн., або 3,6% від загального обсягу, а це свідчить про те, що більшість підприємств розраховує на власні кошти, а не на інозем-

них інвесторів, хоча деякі науковці, економісти і політики вважають, що без іноземних інвестицій взагалі неможливе економічне зростання економіки.

Ефективна інвестиційна діяльність харчового підприємства підпорядкована розробці дієвого та всеохоплюючого економічного механізму управління інвестиційною діяльністю. Але перш за все необхідно визначити сутність економічної категорії "інвестиційна діяльність".

Інвестиційна діяльність властива будь-якому підприємству. Прийняття інвестиційного рішення неможливе без урахування таких факторів: вид інвестицій, вартість інвестиційного проекту, альтернатива доступних проектів, обмеження фінансових ресурсів, доступних для інвестування, ризик, пов'язаний з прийняттям того чи іншого рішення тощо. Отже, в загальному сенсі інвестиційна діяльність – це комплекс заходів, цілеспрямований на пошук необхідних ресурсів, вибір ефективних об'єктів інвестування, формування збалансованої інвестиційної програми і забезпечення її реалізації [3], а якщо враховувати інтереси зацікавлених груп, то це – діяльність, пов'язана з вибором, обґрунтуванням і реалізацією таких форм вкладання капіталу, що сприяють розширенню економічного потенціалу та довгостроковому збільшенню цінності підприємства для різних груп інтересів [4].

Процес управління інвестиційною діяльністю базується на певному механізмі (рис. 2). Механізм інвестиційного управління – це система основних елементів, які регулюють процес розробки і реалізації інвестиційних рішень підприємства [3; 5; 6].

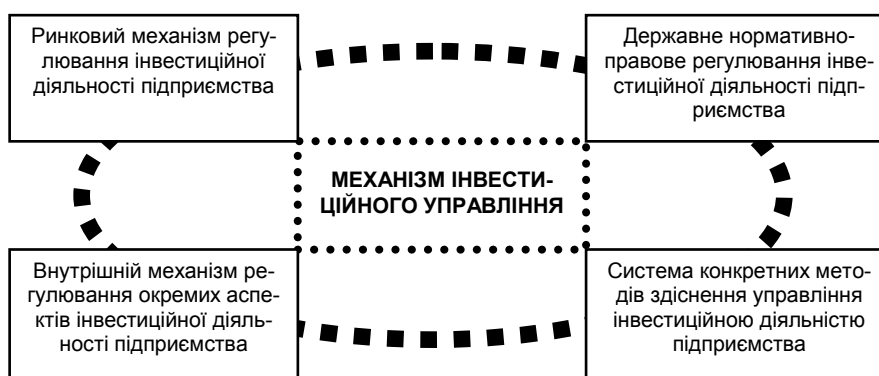


Рис. 2. Механізм інвестиційного управління

Для інтерпретації економічного механізму управління інвестиційною діяльністю харчових підприємств слід конкретизувати окремі складові механізму і розглядати таку структуру: важелі державного регулювання, методологічна, законодавча та інформаційна бази.

Важелі знаходяться в розпорядженні держави і відповідають за макроекономічне сприяння інвестиційної діяльності. Передбачено важелі як прямої дії у вигляді централізованих державних капітальних вкладень в об'єкти загальнодержавного значення, розвиток державного сектору економіки, так і непрямі засоби регулювання інвестиційною діяльністю за рахунок бюджетної та грошово-кредитної політики.

Бюджетні важелі – це встановлена державою система податків, що практично визначають систему перерозподілу доходів підприємств і громадян країни, яку держава вважає оптимальною для формування прибуткової частини бюджету та збереження в підприємств ринкових стимулів до роботи та отримання прибутків. Уже довгий час точаться розмови навколо реформації податкової політики держави в бік полегшення податкового тягаря для підприємств, але формування державного бюджету цілковито залежить від цих надходжень, тому значна частка прибуткової діяльності знаходиться в "тіні".

Грошово-кредитна політика держави впливає на інвестиційні умови, регулюючи грошовий обіг і роботу банківської системи, яка, по суті, репродукує збільшення коштів в економічній системі.

Методологічний інструментарій передбачає оцінку вартості грошей у часі, облік інфляції, облік фактора ризику, облік фактора ліквідності. Зокрема виділяють такі основні теоретичні концепції і моделі інвестиційного менеджменту: концепція пріоритету економічних інтересів власників; сучасна портфельна теорія; концепція вартості капіталу; концепція вартості грошей у часі; концепція взаємозв'язку рівня ризику і доходності; модель оцінки акцій і облігацій на основі їх доходності; модель оцінки фінансових активів з урахуванням систематичного ризику; модель оцінки опціонів; гіпотеза ефективності ринку; концепція асиметричної інформації; арбітражна теорія ціноутворення. Залежність більшості підприємств харчової промисловості від позичкового капіталу зумовила необхідність враховувати особливості всіх перелічених факторів для прогнозування ефективності управління інвестиційною діяльністю. Капітальні вкладення мають спрямовуватися на модернізацію і техніко-технологічне переоснащення підприємств, які формують стійкий експортний потенціал продовольства країни (в цукрову, масложирову, спиртову, виробництво дитячого харчування).

Законодавчо інвестиційна діяльність регламентується понад 100 нормативних актів, які іноді суперечать один одному, але не існує чіткого законодавчого акта для регламентації управління інвестиційною діяльністю в харчовій промисловості – це є найбільш суттєвою перешкодою ефективного управління інвестиційною діяльністю на підприємствах цієї галузі. Спроби нашвидкуруч ство-



риту нормативні акти, які б відповідали як цілям України, так і мотивації інвесторів, зумовили їх часті зміни. До останнього часу не запропоновано жодного законодавчого акта щодо іноземного інвестування, регламентування інвестиційної діяльності в окремих галузях промисловості, який би був універсальним та усталеним. Ускладнює ситуацію і практика коригування нормативних актів під час їх проходження від верхніх рівнів управління до нижчих, що пов'язано з декларативним характером прийнятих законів і постанов, тому органи управління нижчих рівнів коригують їх за своїм розумінням [7].

Інформаційна база – це процес безперервного цілеспрямованого підбору відповідних інформаційних показників, необхідних для аналізу, планування і підготовки ефективних оперативних управлінських рішень за всіма аспектами інвестиційної діяльності підприємства [3]. Нерозвиненість виробничої і соціальної інфраструктур, застарілість або повна відсутність інформаційно-комунікаційних систем зумовлюють те, що інвестиції надходять переважно у великі міста та промислові центри. Від якості використаної інформації при прийнятті управлінських рішень у значній мірі залежить обсяг витрат інвестиційних ресурсів, рівень інвестиційного прибутку, ринкова вартість підприємства, альтернативність вибору інвестиційних проектів і фінансових інструментів інвестування й інші показники, що формують рівень добробуту власників підприємства і темпи його економічного розвитку. Чим більшим є розмір інвестованого підприємством капіталу, чим більш диверсифікована його діяльність, тим вище стає роль якісної інформації, необхідної для прийняття інвестиційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності цієї діяльності. Джерелом інформації для ефективного управління інвестиційною діяльністю харчового підприємства є дані Держкомстату, Департаменту харчової промисловості, Міністерства агропромислової політики, маркетингові аналізи ринків та дані іноземних і вітчизняних консалтингових фірм.

Отже, для вдосконалення економічного механізму управління інвестиційною діяльністю на підприємствах харчової промисловості необхідно:

- забезпечити стабільність податків для детінізації економіки;
- розширити доступ до кредитів шляхом зниження облікової ставки відсотка або пролонгації кредитного договору зі збереженням облікової ставки;
- тримати низький рівень інфляції для збереження реальної вартості активів і запобігання знецінення доходів населення;
- забезпечити політичну стабільність у державі;
- у амортизаційній політиці держави ввести методи швидкого відшкодування раніше здійснених інвестицій на підприємствах харчової промисловості;
- в політиці ціноутворення забезпечити державний контроль щодо співвідношення внутрішніх і світових цін з метою захисту вітчизняного виробника харчових продуктів;
- проводити постійний моніторинг діяльності підприємств харчової промисловості з метою розповсюдження інформації.

**Література:** 1. Статистичний щорічник України за 2004 рік / За ред. С. Г. Осауленка – К.: Державний комітет статистики України, 2005. 2. Офіційний сайт Держкомстату: <http://www.ukrstat.gov.ua> 3. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент: Учебный курс. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 552 с. 4. Дудін Т. Економічна сутність інвестиційної діяльності в умовах розвитку ринкових відносин // Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. – №4. – 2004. – С. 185 – 192. 5. Черваньов Д. М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств: Навч. посібн. – К.: Знання-Прес, 2003. – 622 с. 6. Череп А. В. Инвестознавство: Підручник. – К.: Кондор, 2006. – 398 с. 7. Борщ Л. М. Инвестування: теорія і практика: Навч. посібн. – К.: Знання, 2005. – 470 с.

**Денисов В. Т.**

УДК 338.24

**Медведева Ю. П.**

## УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ СОТРУДНИЧЕСТВОМ С ЗАРУБЕЖНЫМИ ПАРТНЕРАМИ

В последние десятилетия промышленное производство усложнялось, росли требования клиентов к качеству продукции и уровню обслуживания, сокращалось время вывода новых продуктов на рынок, что потребовало совершенствования методологии и технологии управления. Следовало, с одной стороны, систематизировать подходы к управлению производством, а с другой — ускорить решение стоящих перед предприятием задач.

© Денисов В. Т., Медведева Ю. П., 2006



По мнению авторов, уровень *развития предприятий* в современных условиях высокой конкуренции и глобализации производства и сбыта определяется, в первую очередь, тремя одинаково важными показателями их деятельности:

производительностью труда;  
конкурентоспособностью продукции;  
качеством роста и развития, определяемым степенью инновационности технологической базы и адекватностью систем *управления* и организационного развития внешней и внутренней ситуации компании.

Повышение и совершенствование этих показателей составляют сегодня ключевую задачу руководителей предприятий, так как именно их совокупность определяет текущую позицию предприятия на рынке и возможности и перспективы его успешного и стабильного *развития*.

Поэтому сегодня в России нельзя судить об успехах производства только по обобщенному показателю роста объемов. Сегодня важен не рост вообще, а рост за счет качественного развития технологической базы и совершенствования системы управления, значительного повышения на этой основе производительности труда и создания прочных конкурентных преимуществ продукции предприятия. Только рост за счет этих факторов может обеспечить стабильное развитие компании и ее прочное положение на рынке в современных условиях значительного роста конкуренции и глобализации.

В мировой практике управление само по себе рассматривается в качестве одного из факторов производства, функции менеджмента состоят в принятии и в организации выполнения решений по использованию факторов производства, внедрению новых продуктов и технологий.

Чаще всего в целостном процессе управления выделяются следующие функции: планирование, организация, распорядительство, мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

Одной из последних организационных форм предприятия является *форма внедрения нововведений*, которая, как принято считать, в наибольшей степени характеризуется гибкостью. Ее появление связано с тем, что функциональные службы и управляющие, занятые, главным образом, текущей работой, повседневно не в состоянии уделять внимание нововведениям в продукции, технике, технологии, особенно разработке принципиально новых видов изделий. Этот вид деятельности стал постепенно обособляться в рамках функциональной структуры.

Технологические нововведения влияют на эффективность промышленного производства, на скорость устаревания продукта. Недостаточное финансирование государством науки и техники ведет к технологическому застою на предприятиях, а неудовлетворительная патентная защита не стимулирует предпринимателей приобретать новейшие технологии. Уровень применяемой технологии производства требует значительных капиталовложений, которые могут в течение относительно продолжительного периода времени отрицательно сказаться на прибыльности предприятия, в том числе и вследствие неудач внешних факторов и взаимоотношения с потребителями и поставщиками.

Существенные конкурентные преимущества промышленная компания получает от эффективно выстроенной системы взаимоотношений с партнерами: поставщиками, поставщиками поставщиков, покупателями, посредниками и др. Очевидно, что разные компании в различных отраслях по-разному будут выстраивать систему взаимоотношений с партнерами, однако общая тенденция такова, что эффективно выстроенные взаимоотношения со всеми участниками создания цепочки ценностей будут обеспечивать компании устойчивые конкурентные преимущества.

В зарубежной теории и практике менеджмента уже достаточно обстоятельно изучены проблемы управления взаимоотношениями промышленной компании с поставщиками (SRM – Supplier Relationship Management), управления взаимоотношениями в цепи поставки продукта от производителя конечному потребителю (SCM – Supply Chain Management), управления взаимоотношениями с потребителями (CRM – Customer Relationship Management). Partners Relationship Management (PRM) – управление отношениями с партнерами – относительно новая идея. Полная модель PRM должна обеспечить администрирование партнеров (управление их деловыми процессами таким же способом, как будто это один из отделов вашей компании); управление распределением (автоматизация процесса размещения заказов и кватирование поставок в дистрибьюторские и реселлерские сети); управление финансовыми потоками партнеров; мониторинг (анализ эффективности работы партнеров).

Однако, наряду с управлением вышеназванных процессов, в настоящее время назрела необходимость рассмотреть проблему управления технико-экономическим сотрудничеством (ТЭС) с предприятиями. Для России в условиях непрерывного научно-технического развития этот вопрос наиболее актуален, поскольку значительную долю новейших технологий и оборудования мы получаем от зарубежных контрагентов.

В связи с тем, что данная форма международных экономических отношений еще относительно молода, теоретических работ и методических разработок в данной области, а также исследований информационного пространства и структурных элементов ТЭС практически не существует. С одной стороны, ТЭС рассматривают как форму международной передачи технологий. Однако, на взгляд автора, это несколько неправомерно, поскольку это качественно новая форма организации международных экономических отношений, базирующаяся на обмене достижениями научно-технического прогресса в условиях инновационного развития и действующего сегодня пятого технологического уклада, который начался во второй половине XX века, а также в условиях формирования воспроизводственной системы новейшего (шестого) технологического уклада.

Понятие "технико-экономическое сотрудничество с зарубежными контрагентами" включает такие сферы деятельности, как международная кооперация производства, международное техническое содействие и оказание технической помощи в развитии, возведение промышленных объектов с использованием новейших технологий при помощи зарубежных компаний и иностранных инвес-



торов, подготовка кадров для них. Также технико-экономическое сотрудничество может осуществляться на условиях создания совместных предприятий.

В процессе сотрудничества соединяются и материализуются в виде готового товара или услуги научно-технические достижения, результаты НИОКР, промышленная продукция. Технико-экономическое сотрудничество является реальным инструментом стабилизации и подъема национальной экономики, повышения ее конкурентоспособности, "инновационности" и наращивания научно-технического и производственного потенциала. ТЭС с зарубежными контрагентами является одним из наиболее существенных проявлений процессов транснационального использования достижений передового мирового опыта в области НИОКР, производства, а также информационно-финансовой и сбытовой сферы.

Под управлением технико-экономическим сотрудничеством автор понимает стратегически ориентированные действия и решения менеджеров предприятия по обеспечению технического содействия и оказания технической помощи при возведении и модернизации промышленных объектов с целью использования новейших технологий производства продукции при помощи зарубежных компаний и иностранных инвесторов.

В общем виде процесс управления ТЭС удобно представить как последовательность следующих шагов (рисунок):

**1. Формулировка требований развития.** Исходя из имеющихся ресурсов и состояния рынка, а также оценки возможных перспектив развития, определяется приоритетное направление сотрудничества, и формулируются требования к новой структуре (промышленному объекту), а именно: условия создания, рентабельность, надежность, предполагаемое время ее существования.

**2.1. Разработка и проектирование требуемых производственных мощностей.** На основании сформулированных требований и направления сотрудничества проектируется новая структура (промышленный объект). Для этого определяются основные задачи сотрудничества, составляется перечень функций и элементов новой структуры, рассчитываются требуемые производственные мощности. При этом необходимо также определить, в какой последовательности структура (промышленный объект) будет создаваться, выходить на рабочие режимы, как будет осуществляться контроль и управление.

**2.2. Анализ потенциальных партнеров в сфере сотрудничества.** Провести анализ потенциальных партнеров и выбрать наиболее полно удовлетворяющего поставленным задачам и целям сотрудничества.

**3. Создание новой структуры.** Возведение промышленного объекта, ввод объекта в эксплуатацию, подготовка кадров. Особенностью фазы создания новой структуры является то, что в этом процессе вскрываются и исправляются ошибки, допущенные при проектировании.

**4. Адаптация новой структуры к условиям окружающей среды.** Под адаптацией промышленного объекта понимается динамический процесс решения проблем взаимодействия структуры с внешней средой на основе развития новых способностей, адекватной реакции на изменения последней с целью соответствия изменчивости спроса к различным рыночным возможностям.

**5. Контроль за работой новой структуры.** Эффективная работа любой структуры возможна только в том случае, если организована четкая и оперативная система контроля над осуществлением производства, продаж, деятельностью персонала всех уровней; контроль в целях обеспечения конкурентоспособности созданной структуры и принятия оперативных мер для достижения запланированного результата. При этом чем более независима система контроля от субъективной воли руководителя, тем надежнее будет работа новой системы.

**6. Управляющие решения по результатам контроля.** Этот шаг является не только стандартным процессом управления существованием структуры, но и позволяет собрать объективные данные для определения следующих шагов развития.



Рис. Процесс управления технико-экономическим сотрудничеством

Таким образом, управление технико-экономическим сотрудничеством является объективно необходимой составной частью системы управления промышленными предприятиями для обеспечения их конкурентоспособности на мировом рынке.

## ЛОГІСТИКО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні тенденції ринкової трансформації змінили характер поведінки суб'єктів господарювання, вимусивши їх орієнтуватися на задоволення попиту споживачів, кон'юнктуру ринку та на мінімізацію витрат і максимізацію прибутку. Тому, вирішуючи проблему управління розвитком, сучасне промислове підприємство слід вивчати і як складну економічну систему, і як соціальну організацію. Кожен аспект підприємства в сучасному його дослідженні практично вимагає підходу, що визначає предмет як дію, функціонування, розвиток, тобто процес. Методологія вивчення кожного такого процесу більш-менш відома. Однак для підприємства як цілісного поєднання системи економічних, соціальних й управлінських процесів ще не створено методології наукового дослідження та практичного управління функціонуванням і розвитком. Посилення динамічності та ймовірності середовища, в якому існує підприємство, вимагає розвитку таких якостей його системи управління, як гнучкість, адаптивність, здатність протистояти кризовим явищам. Тому предметом дослідження сучасного підприємства в першу чергу мають бути способи пізнання його потокових процесів, які формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Їхнє розуміння, а також розуміння закономірностей потокових процесів підприємства дасть змогу розробити адекватну теорію та систему управління ними.

У сучасних умовах принципово значущим стає опанування новими прогресивними підходами до управління розвитком підприємства як складною системою, які здатні забезпечити підвищення ефективності підприємницької діяльності.

З огляду на це, метою написання статті є обґрунтування необхідності впровадження логістико-орієнтованого управління розвитком підприємства та розкриття його суті.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі завдання:

розглянуто неефективність використання того чи іншого підходу до управління, взятого окремо від інших методів менеджменту;

визначено, що в сучасних умовах треба акумулювати накопичений досвід у теорії й практиці менеджменту і запроваджувати логістико-орієнтований підхід, який включає елементи процесного, системного, стратегічного, синергетичного та інших існуючих підходів менеджменту;

доведено, що впровадження логістико-орієнтованого підходу до процесу управління забезпечить сталий розвиток підприємства.

З моменту зародження менеджменту і до сьогодні одне з основних його завдань полягає в передбаченні перспективних змін зовнішнього середовища й побудові системи управління, орієнтованої на врахування майбутніх тенденцій та пониження ступеня їх невизначеності. Залежно від рівня нестабільності навколишнього середовища, складності розв'язуваних завдань і прийнятої парадигми управління виділяють різні її моделі, що відображають управлінський процес у цілому та його складові компоненти.

У даний час запропоновано безліч методів і підходів до управління: процесний, системний, ситуаційний, стратегічний, управління за цілями та безліч інших. При цьому ідентифікація методів нерідко викликає затруднення – розмиті критерії.

Використання світового досвіду до управління українськими підприємствами й організаціями, як правило, зіштовхується із цілою низкою об'єктивних і суб'єктивних труднощів. З одного боку, самі по собі принципи й методи управління, що довели свою ефективність у провідних країнах світу, не повною мірою відповідають вітчизняним реаліям ведення бізнесу й не приносять достатньої віддачі. Методологія запозичення того чи іншого підходу до управління цілком природно вимагає колосальної роботи з адаптації до "наших" умов. Тобто додаткових фінансових витрат і часу.

З іншого боку, впровадження нових принципів та методів управління лише в деяких випадках веде до еволюційного розвитку організації. Здебільшого систему управління доводиться кардинально міняти за допомогою вольового й силового впливу керівництва. Тим часом будь-які нововведення в будь-якій системі неминуче зустрічають певний внутрішній опір. І як результат, доцільність практичного впровадження навіть самих "ефективних" управлінських технологій стає досить сумнівною, і вони виявляються незатребуваними українськими підприємствами.

Для сталого розвитку економіки України необхідно створення умов для модернізації, впровадження інноваційно-інвестиційної моделі економічного прогресу, застосування високих інформаційних технологій, підвищення ролі інтелектуального капіталу та соціальних чинників тощо.

З підвищенням купівельної спроможності населення за рахунок зростання заробітної плати, пенсій, соціальних виплат розширюється ємність внутрішнього споживчого ринку. Це викликає необхідність орієнтації діяльності кожної підприємницької структури на задоволення ринкового попиту. Тобто кожен підприємець мусить налаштуватися на роботу за принципом: виробляю те, чого потребує споживач у певний час, і доставляю туди, куди він велить [1]. Основою підходом до застосування такого принципу виступає трансформація існуючої системи менеджменту й опану-



вання прогресивними методами управління підприємницькою діяльністю, головне місце серед яких посідає логістико-орієнтоване управління.

Для того щоб Україна посіла належне місце в Європі і світі, їй необхідно освоїти модель інноваційного розвитку економіки на логістичних засадах. Йдеться про те, що ефективна інноваційна модель потребує якісної трансформації чинної системи управління, яка в умовах насиченого ринку ґрунтується на логістико-орієнтованому підході до менеджменту.

Між категоріями "логістика", "логістико-орієнтований підхід", "логістико-орієнтоване управління" і "менеджмент" існує взаємозв'язок, який показано на рисунку.

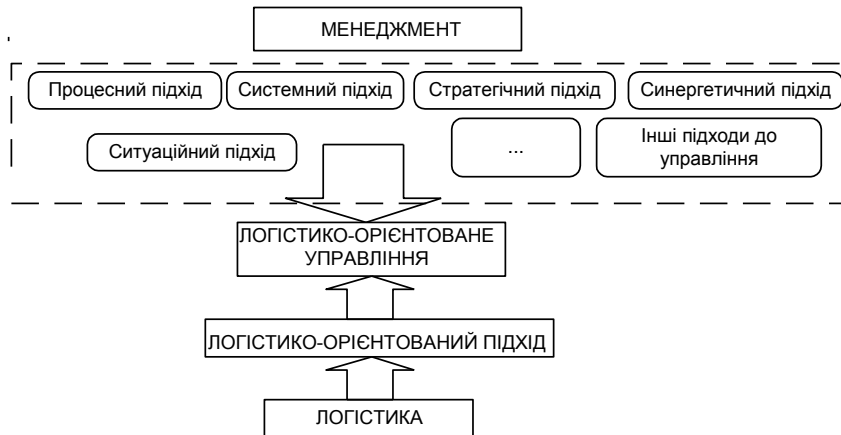


Рис. Взаємозв'язок категорій "логістика", "логістико-орієнтований підхід", "логістико-орієнтоване управління" і "менеджмент"

Як видно з рисунка, в основі дослідження сутності логістико-орієнтованого управління провідне місце набуває логістика.

Вивчення літератури з логістичної тематики дозволяє констатувати, що існує багато аспектів тлумачення логістики.

Деякі науковці визначають логістику як форму управління фізичним розподілом продукції. Ряд фахівців, розглядаючи логістику, акцентують увагу на поєднанні операцій транспортування і складування вантажів, плануванні перевезень, комплектуванні відправлень і т. ін. У більшості таких визначень акцент робиться на окремі аспекти, які тільки разом у послідовному взаємозв'язку розкривають сутність логістики. Такі тлумачення значно звужують сутність і роль логістики.

На думку автора, найбільш повно трактує логістику Є. О. Голиков [2], який під логістикою розуміє універсальний науковий інструмент більш організованого й ефективного управління будь-якими потоковими процесами, які мають просторово-часову послідовність.

М. А. Окландер [3] ще в 1992 р. розглядав логістику не тільки як інтегральну функцію управління матеріальним потоком, а й як "міждисциплінарну науку, пов'язану з пошуком організаційно-управлінських резервів підвищення ефективності такого управління".

Відповідно до вищенаведеного, як вважає автор, що в нинішніх умовах господарювання саме логістико-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства здатний підвищити ефективність поточних процесів підприємства.

При цьому під логістико-орієнтованим підходом до управління розвитком підприємства слід розуміти цілеспрямоване оптимальне управління сукупністю внутрішніх і зовнішніх відносин із приводу поточних процесів, заснованих на концепції логістики. Сукупність внутрішніх і зовнішніх відносин забезпечує такий кругообіг життєвого циклу, в якому виключаються етапи регресу й загибелі. це забезпечується за рахунок здійснення попереджуючої оптимізаційної трансформації, модернізації елементів системи і, як зворотна реакція, самих відносин, їхньої сукупності й визначених ними функціональних поточних процесів.

Виходячи з загальної суті теорії як комплексу поглядів та ідей, спрямованих на тлумачення і пояснення будь-яких процесів і явищ, концепцію логістико-орієнтованого управління слід розглядати як систему наукових знань, які дають цілісне уявлення про закономірності та принципові підходи до розуміння й управління поточними процесами в економічній діяльності, та їх оптимізацію.

Тобто, можна констатувати, що логістико-орієнтоване управління розвитком підприємства – це своєчасна, з урахуванням життєвого циклу, оптимальна динамічна зміна організаційно-економічного, організаційно-технологічного й іншого доцільного стану систем, що забезпечує прискорене зростання якості й обсягів обслуговування споживачів порівняно зі зростанням сукупних витрат на нього при компромісно збалансованих між собою внутрішньосистемних і зовнішніх зв'язках.

Література: 1. Нагловский С. Н. Логистика проектирования и менеджмента производственно-коммерческих систем. – Калуга: Манускрипт, 2002. – 336 с. 2. Голиков Е. А. Основы логистики и бизнес-логистики / Е. А. Голиков, В. М. Пурлик. – М.: РЭА, 1993. – 160 с. 3. Окландер М. Концепція промислової логістики // Економіка України. – 1992. – №10.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ РЕЗУЛЬТАТОМ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємство є одним з ключових елементів у загальній структурі економічної діяльності такого суб'єкта господарювання, як держава. Це пов'язано з тим, що на підприємстві створюється нова вартість, у результаті розподілу й перерозподілу якої формуються доходи всіх інших суб'єктів економічних відносин. Тож підвищення ефективності управління підприємством є досить актуальним напрямком дослідження. При цьому вагоме значення в такому процесі відіграють фінансові питання загальної проблематики функціонування сучасного підприємства, бо ефективна і раціональна фінансова діяльність сприяє реалізації основного принципу господарської діяльності – самостійності підприємства. Відтак серед різних підсистем управління підприємством доцільно виділити управління фінансовим результатом.

Відповідно до системного підходу загальне управління підприємством розглядається як сукупність елементів (підсистем або окремих систем), взаємозалежних (взаємодіючих) один з одним. Кількість таких елементів може бути різною і залежить від закладеної при декомпозиції концепції та цілей діяльності окремого суб'єкта господарювання. Це пов'язано з тим, що підприємство як об'єкт дослідження відноситься до класу систем, які прийнято називати великими або складними. Управління такими системами є досить трудомістким завданням для одного керуючого органу внаслідок обмежених можливостей щодо переробки вхідної інформації. При цьому багатогранність зовнішнього середовища, в якому доводиться діяти сучасному підприємству та складність завдань виробничого процесу, вимагають об'єктивного визначення структури та змісту різноманітних систем управління таким суб'єктом господарювання. Однак, як вказують у своїх дослідженнях різні науковці, серед яких слід виділити праці В. С. Пономаренка, О. М. Тридіда, М. О. Кизима, О. І. Пушкаря [1; 2], В. М. Гриньової [3], О. О. Терещенка [4], дослідження Ю. Антонюка [5], В. Герасимчука [6] та ін., об'єктивна зміна виконуваних функцій основними елементами управління підприємством аналізується недостатньо, повільно змінюється розуміння сутності таких процесів. Це в підсумку і призводить до необхідності більш ретельного розгляду окремих складових різних систем управління підприємством, де визначальним є узагальнення відповідних функцій і взаємозв'язок з різними підсистемами управління суб'єкта господарювання в цілому. Саме це з погляду управління фінансовим результатом підприємства і визначається в якості основної мети дослідження.

При розгляді тих або інших функцій управління необхідно, перш за все, виходити з предметної області завдання, яке повинне бути розв'язане відповідним управлінням. Проте незважаючи на означене питання про склад функцій, що складають певну систему управління, не має однозначного вирішення і є предметом постійних дискусій. Якщо безпосередньо розглядати підсистему управління фінансовим результатом, то серед основних її функцій розглядають, насамперед, облік та аналіз. На таких позиціях щодо визначення ключових функцій управління фінансовим результатом, зокрема, знаходяться представники німецької школи дослідження економіки підприємства Ф. К. Беа, Е. Діхтл, М. Швайтцер [7], ряд вітчизняних дослідників, які займаються питаннями обліку, аналізу та аудиту фінансових результатів [8; 9]. Поряд із цим до основних функцій управління фінансовим результатом значна група дослідників відносить формування та розподіл фінансового результату. До таких праць слід зарахувати роботи К. К. Сіо [10], Л. Олейнікової [11], Ю. С. Цал-Цалко [12]. У цілому ж означені функції управління фінансовим результатом слід розглядати як взаємопов'язані. Звісно, що ефективне формування фінансового результату не можливе без належного обліку окремих його складових, а цілеспрямований розподіл фінансового результату передбачає аналіз його використання. Поряд із цим аналіз фінансових результатів підприємства є важливим й на етапі обліку. Розмежування ж функцій управління фінансовим результатом, в тому числі з погляду головних і другорядних, може бути визначено з урахуванням відповідних об'єктів та суб'єктів управління. Тобто якщо в якості об'єктів управління фінансовим результатом розглядати окремі різновиди діяльності підприємства, а суб'єктів – такі структурні підрозділи підприємства, як бухгалтерію, відділ праці та заробітної плати, то на перший план виходить функція обліку, до другорядної функції управління фінансовим результатом можна віднести прогнозне планування окремих складових досягнення визначеного заздалегідь фінансового результату. В разі ж визначення як суб'єкта управління керуючий ланцюг підприємства, на перший план виходять уже функції формування та розподілу фінансового результату. До основних функцій також необхідно додати контрольну функцію, яка уособлює собою деякий підсумок управління, його сталість та ефективність. До підпорядкованої функції управління в згаданому аспекті можна віднести облік отриманих результатів. Разом з цим, виходячи з того, що будь-який процес управління характеризується двома основними складовими – суб'єктом та об'єктом управління, можна вказати на їх множинність в управлінні фінансовим результатом.



Зокрема до об'єктів управління фінансовим результатом можна віднести: доходи підприємства, витрати та структурне співвідношення їх елементів, обсяги власного капіталу, інвестиційних вкладів, отриманих кредитів і сплачених відсотків, податкове навантаження. Серед суб'єктів управління фінансовим результатом доцільно виділити: управляючих з продажу виробленої продукції, із забезпечення підприємства необхідними факторами виробництва, з підбору персоналу, які складають верхній рівень у загальній системі управління фінансовим результатом. До нижчого рівня управління фінансовим результатом слід віднести таких суб'єктів – бухгалтерію, плановий відділ, відділ праці та заробітної плати. Така структурованість суб'єктів управління фінансовим результатом визначається як множинністю відповідних об'єктів управління, так й значимістю фінансового результату для сталого функціонування підприємства в цілому. Водночас в якості окремої функції управління фінансовим результатом може бути виділена функція координації. Доцільність і ґрунтовність введення такої функції до системи управління фінансовим результатом пов'язана з необхідністю узгодження як різних рівнів управління, так і наявних обмежень щодо досягнення найбільш сталих і позитивних результатів, формування узгодженої взаємодії підсистеми управління фінансовим результатом з іншими підсистемами управління підприємством.

Окремо при розгляді функцій управління фінансовим результатом необхідно також взяти до уваги той факт, що визначення фінансових результатів є досить регламентованим процесом, нормативно-правові акти якого встановлюються централізовано. Враховуючи це більш важливим, є не планування фінансового результату, а аналіз можливостей покращення фінансових результатів за рахунок вибору варіанта обліку за елементами облікової політики. До того ж у дійсних умовах господарювання в Україні (при непередбаченому переході на нові ціни) доцільним виявляється не скільки планування, скільки прогнозування, яке знов-таки з погляду управління фінансовим результатом базується, насамперед, на аналізі та обліку. Означене в підсумку обумовлює й значимість функції координації в системі управління фінансовим результатом.

Розмежування окремих функцій управління між різними підсистемами загального управління підприємством свідчить про наявність досить тісних інтеграційних зв'язків між ними. Змістовність такої інтеграції можна виявити, аналізуючи середовище, відповідно до якого здійснюється управління та прийняття відповідного рішення. Тобто мається на увазі, що рішення приймається в умовах наявної та достатньої інформації, в умовах, здатних призвести до деякого ризику, або в умовах інформаційної невизначеності. Це також накладає свій відбиток на склад функцій управління фінансовим результатом, зокрема щодо функції координації.

Таким чином, у цілому з погляду різноманітних функцій управління фінансовим результатом підприємства їх загальна модель реалізації може бути визначена у вигляді кільця. Водночас модель реалізації основних функцій управління фінансовим результатом у вигляді кільця слід розглядати як адаптаційну. ґрунтовність такого зауваження пов'язано з тим, що на кожному новому циклі управління відбувається адаптація до нових умов ведення виробничої діяльності підприємства, які визначаються отриманим фінансовим результатом та напрямками його розподілу. При цьому адаптацію управління фінансовим результатом доцільно розглядати через здійснення функції координації, що загалом дозволяє визначити управління фінансовим результатом як ключового елемента зворотного зв'язку в загальній системі управління підприємством.

Враховуючи те, що фінансовий результат можна вважати опосередкованим підсумком економічних відносин підприємства, також варто зауважити на тісному інтеграційному зв'язку системи управління фінансовим результатом із системою управління фінансами підприємства. Тож при розгляді загальних засад управління фінансовим результатом підприємства необхідно враховувати основні складові системи управління фінансами підприємства. Це пов'язано з наступним:

з одного боку, управління фінансовими ресурсами значно впливає на формування фінансового результату, завдяки опосередкованому взаємозв'язку різних складових фінансового результату з ресурсами підприємства. Зокрема проявом такого впливу можна вважати фінансовий результат підприємства від його інвестиційної діяльності. Іншим прикладом зазначеного вище можна визнати обсяг витрат, який корелює з необхідністю сплати відсотків за залучення додаткових фінансових ресурсів у вигляді кредиту тощо;

з іншого боку, кінцевий позитивний фінансовий результат у вигляді прибутку є джерелом поповнення фінансових ресурсів підприємства.

Якщо говорити про змістову навантаженість визначення управління фінансовим результатом, то слід зазначити, що в цьому аспекті також нема єдиної думки. Більш того, існуючі визначення трактують цю дефініцію або як складову фінансового менеджменту підприємства, або визначають її через управління прибутком підприємства, де знов-таки виходять з загальноприйнятих позицій розкриття суті фінансового управління. Так, наприклад, в якості функції фінансового менеджменту різні напрями управління фінансовим результатом визначають такі дослідники, як І. А. Бланк [13], В. В. Ковалев [14]. Управління фінансовим результатом як управління прибутком, зокрема, розглядають О. Марюта [15], Г. А. Ямборко [9]. При цьому сутність таких визначень зводиться до того, що управління фінансовим результатом полягає в пошуку і реалізації найбільш ефективних рішень з формування, розподілу і використання фінансових результатів через відповідну систему принципів і методів з метою забезпечення законного формування та оптимального розподілу прибутку. Втім, наведене вище зумовлює дещо розширити звичайний підхід до трактування сутності управління фінансовим результатом. Напрямок, в якому доцільним є уточнення дефініції управління фінансовим результатом, виявляється в підкресленні координаційної функції досліджуваного управління та визначення важливості зворотного впливу фінансового результату з погляду загальної системи управління підприємством. Тож у підсумку, на думку автора, зміст дефініції управління фінансовим результатом слід подати наступним чином:

управління фінансовим результатом – це процес пошуку й реалізації найбільш ефективних рішень з формування, розподілу і використання фінансових результатів через відповідну систему принципів і методів, який базується на координації дій з іншими підсистемами управління підприємством на підставі зворотного впливу та здійснюється для досягнення стійкого фінансового стану й ефективної діяльності підприємства.

На підставі розгляду функцій управління фінансовим результатом розкрито його значення в загальній системі управління підприємством. Серед розглянутих функцій особливої уваги приділено функції координації, яка визначена в якості головної при розгляді управління фінансовим результатом у вигляді зворотного елемента управління підприємством у цілому. Це дозволило надати уточнене визначення управління фінансовим результатом, що й узагальнює сутність наукових положень даної роботи. При цьому як напрямок подальших досліджень варто вказати на необхідність побудови формалізованих описів стану системи управління фінансовим результатом підприємства.

**Література:** 1. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків: ІНЖЕК, 2003. – 324 с. 2. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: стратегия, модели, механизмы / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридид, В. Л. Колос. – Харьков: ХГЭУ, 2001. – 452 с. 3. Гриньова В. Фінансові технології ефективного управління підприємством // Економіка розвитку. – 2005. – №3. – С. 58 – 60. 4. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с. 5. Антонюк Ю. Застосування математичних моделей в стратегічному управлінні підприємством // Ринок цінних паперів України. – 2006. – №3 – 4. – С. 55 – 68. 6. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід // Економіка України. – 2003. – №4. – С. 12 – 18. 7. Экономика предприятия / Под ред. Ф. К. Беа, Э. Дихтла, М. Швайтцера. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 928 с. 8. Юденко В. А. Аналіз фінансових результатів підприємства в умовах реформування бухгалтерського обліку // Фінанси України. – 2000. – №8. – С. 97 – 102. 9. Ямборко Г. А. Особливості аналізу фінансових результатів підприємств України // 36. наук. праць "Економіка проблеми теорії та практики". Вип. 177. В 2-х т. Т. 2. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – С. 603 – 611. 10. Сно К. К. Управленческая экономика: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 672 с. 11. Олейнікова Л. Максимізація прибутку — основна мета діяльності підприємства // Держава та регіони. Серія "Економіка та підприємництво". – 2004. – №3. – С. 142 – 144. 12. Цал-Цалко Ю. С. Статистичний аналіз фінансової звітності: теорія, практика та інтерпретація: Монографія. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2004. – 506 с. 13. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Т.1. – К.: Ника-Центр, 1999. – 592 с. 14. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 768 с. 15. Марюта О. Адаптивне управління прибутком підприємства // Фінанси України. – 2004. – №3. – С. 83 – 89.

УДК 330.45:658.14

**Доронін А. В.**

## **ПОВЕДІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ: СУТНІСТЬ І ЗМІСТ**

Останнім часом у менеджменті з'явився новий предмет підвищеної уваги – організаційна поведінка. Необхідність розроблення методичного обґрунтування управління нею обумовлена тим, що через посилення ролі людини в забезпеченні ефективності функціонування підприємства його стали сприймати не тільки як економічну фабрику з переробки сировини в товар для отримання прибутку, а і як організацію, деяку спільноту людей, в якій формується і співіснує система інтересів, від задоволення яких залежить її виживання і прогрес. Саме перетворення підприємства з економічної в соціально-економічну систему обумовило збагачення уяви щодо динамічних аспектів його існування, ускладнення управління і введення в теорію та практику такої його характеристики, як поведінка. Незважаючи на достатню увагу до неї сучасних зарубіжних і вітчизняних учених, вона не визначена за сутністю до такого рівня, який би надавав змогу розробити технології якісно-кількісної оцінки (операціоналізації) рівня її розвитку та факторів, що впливають на неї.

Тому метою даної статті обрано узагальнення відповідної літератури для виведення змісту поняття "поведінка організації" і визначення факторів, що формують її особливості.

Вихідні ідеї для визначення гіпотез дослідження отримані з аналізу праць таких авторів, як Ф. Лютенс, М. Єнікєсв, О. Кочетков, В. Співак, Б. Мільнер та ін.

Предмет "поведінка організації" є міждисциплінарним, що ускладнює його інтерпретацію. Для уточнення його сутності і змісту в контексті розроблення рекомендацій щодо управління ним, виконаємо аналіз таких понять, як "поведінка", "організація", використовуючи таблиці 1 і 2, і на цій основі сформулюємо власне визначення поняття "поведінка організації".

© Доронін А. В., 2006

## Аналіз змісту поняття "організація"

Визначення	Коментар
Об'єкт, система, яка має складну внутрішню структуру [1, с. 145]	Акцентується увага на необхідності системного підходу в сприйнятті організації
Сукупність людей, груп, об'єднаних для досягнення певної мети на основі принципів розподілу праці, обов'язків та ієрархічної структури [1, с. 39]	Підкреслюється соціальна природа організації та її джерела: розподіл праці та ієрархія
Свідомо координоване соціальне утворення з визначеними кордонами, яке функціонує на відносно постійній основі для досягнення загальної мети чи цілей [2, с. 12]	Акцентується увага на необхідності координації процесів досягнення цілей для забезпечення певного терміну збереження кордонів
Соціальний об'єкт, що фіксується через динамічні закономірності функціонування, поведінки і взаємодії частин [3, с.138]	Підкреслюються необхідність розуміння джерел життєздатності організації, а саме закономірностей функціонування, поведінки і взаємодії частин

Узагальнюючи наведену в табл. 1. інформацію, пропонуємо наступне визначення поняття "виробнича організація": складна соціально-економічна система, що формується на основі розподілу праці і прав власності для досягнення цілей людей і груп, які входять до неї, через свідому координацію їх функціонування, поведінки і взаємодії.

Таблиця 2

## Аналіз змісту поняття "поведінка"

Визначення	Коментар
Взаємодія живих істот з навколишнім середовищем. Виникає на високому рівні організації матерії, коли її живі структурні утворення набувають здатності сприймати, зберігати і перетворювати інформацію, використовуючи її з метою самозбереження та пристосування до умов існування чи (у людини) активної їх зміни [4, с. 504]	Підкреслюється функціональне призначення поведінки живих істот – самозбереження чи пристосування до умов існування або активної їх зміни і головний ресурс реалізації цих функцій – інформація
Система взаємопов'язаних реакцій, що здійснюються живими організмами для пристосування до навколишнього середовища [5, с. 1014]	Акцентується увага на складній організації поведінки
Притаманна живим істотам функціональна взаємодія із середовищем [6, с. 58].	Акцентується увага на функціональності поведінки

Узагальнюючи інформацію, подану в табл. 2, пропонуємо визначення поняття "поведінка": функціональна реакція людей на зміни навколишнього середовища для самозбереження та пристосування до нього чи для активної його зміни.

Синтез двох термінів – "поведінка" і "організація" – дає можливість дати таке визначення поняття "поведінка організації": функціональна цілісність реакцій соціально-економічної системи (що має складну внутрішню структуру інтересів, сформовану на основі розподілу праці та прав власності) на зміни навколишнього середовища, що мають за мету самозбереження і розвиток за рахунок пристосування до нього чи активної його зміни.

Аналіз літератури [3; 7; 8 та ін.] показав, що на поведінку організації впливають такі чинники, як індивідуальна поведінка її суб'єктів, колективний соціотип колективу, характерні особливості корпоративної культури, характер лідерства, перелік і рівень задоволеності її потреб.

Для дослідження і регулювання поведінки організації необхідно, в першу чергу, визначитися з механізмом управління індивідуальною поведінкою людей в колективі. Ця поведінка має такі форми: кооперація, компроміс, конфлікт, суперництво, співробітництво. Їх кількісно-якісна діагностика можлива із застосуванням експертних оцінок. Кожний з варіантів поведінки підлеглих має свої засоби впливу керівника для підтримки, зменшення негативних наслідків чи розвитку. Наприклад, конфлікт як форма поведінки зовні проявляється через зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок людей чи груп. Навіть в організаціях з ефективною системою управління конфлікти не тільки можливі, а й бажані. Справа в тому, що вони виконують як деструктивну, так і конструктивну функції. Конструктивні конфлікти реалізуються у формі дискусії, через яку оприлюднюються думки членів колективу щодо змісту проблем та альтернатив їхнього вирішення. У результаті – формується взаємовигідне та найбільш ефективне рішення, яке сприяє розвитку діяльності колективу, підвищенню його конкурентоспроможності. Але слід зауважити, що тільки висока ерудиція менеджера у сфері роботи з людськими ресурсами, його навички освітньо-виховної роботи надають змогу використовувати конфлікти в регулюванні поведінки колективу, яким він керує.





Дослідження свідчать, що колективу як соціальному організму притаманні всі варіанти поведінки, які знаходяться в певному взаємозв'язку та взаємодії. Можна сказати, що поведінка колективу – це його комплексна характеристика, яка може бути представлена будь-якою комбінацією її варіантів у певній ситуації. Такі комбінації розвитку поведінки колективу повинні бути під контролем його керівника.

Соціотип колективу, визначений з використанням технологій соціоніки, дає можливість прогнозувати його поведінку й характер взаємовідносин керівника з колективом. Знання соціотипу підлеглого дозволяє керівнику пояснювати закономірності його поведінки в режимі оброблення інформації, навчатися сприймати спокійно конкретну людину з її позитивними і негативними рисами, упереджувати непотрібні конфлікти в спілкуванні, створювати емоційно усталені колективи за рахунок закладених у людину природних механізмів сприйняття навколишнього світу з цими характеристиками її функціональних обов'язків по роботі [9].

Діагностика цінностей корпоративної культури колективу (своєрідної його "релігії") надає підстави розуміння механізмів неформального впорядкування їх поведінки, використання наявних цінностей для актуалізації певної поведінки чи розвитку елементів нової культури, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації. Дослідження показують, що фактична культура організації є синтезом її різновидів, а тому діагностика її типу для кожного колективу є необхідним інструментом управління його поведінкою [7; 8].

У критичних ситуаціях особливого значення для формування відповідної поведінки набуває лідерський потенціал керівника колективу. Вміння визначити в команді інструментальних і харизматичних лідерів робить можливим об'єднання творчих потенціалів членів колективу, ефективне делегування повноважень, обов'язків та відповідальності за оперативне прийняття виважених рішень. Оволодіння інструментами освітньо-виховної роботи, коучингу надає сучасному керівникові важелі активізації в підлеглих бажання розвивати і найпродуктивніше реалізувати власний потенціал [10].

Оскільки організація є автономною системою, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, здатна до саморозвитку, в неї виникають потреби, які необхідно задовольняти. Потреби організації в процесі діяльності трансформуються в інтерес, що і спонукає організацію до певної цільової дії. Для ефективного впливу на поведінку організації необхідно вивчати стан задоволення її потреб. Інтенсивність і напрям такого впливу залежать від фактичного стану задоволення потреби, бажаного стану її задоволення, валентності. Валентність характеризує актуальність потреб. Її кількісна оцінка дає підстави визначення пріоритетності задоволення тих чи інших потреб колективу. При цьому фактичний стан задоволення потреби вважається наслідком діючої системи управління. Якщо бажана оцінка потреби висока, вона має позитивну валентність. Якщо колектив дає низьку оцінку бажаному рівню задоволення потреби (навіть нижчу за оцінку фактичного стану), значить вона його не хвилює. Якщо фактична оцінка потреби сягає бажаного рівня, вона перестає бути джерелом активізації поведінки. Цю якість зберігають ті потреби, рівень фактичного задоволення яких значно відрізняється від бажаного.

За матеріалами цієї статті можна зробити такі висновки. Для розроблення конструктивних технологій управління поведінкою організації її доцільно визначити як функціональну цілісність взаємопов'язаних реакцій соціальної системи (що має складну внутрішню структуру інтересів, сформовану на основі розподілу праці) на зміни навколишнього середовища, що має за мету пристосування до нього чи активної його зміни для самозбереження і розвитку. Для управління поведінкою організації керівник повинен мати уяву про особливості впливу на неї таких факторів, як варіативність індивідуальної поведінки членів колективу, колективного соціотипу колективу, характерні особливості корпоративної культури, характер лідерства, перелік і рівень задоволеності її потреб. Подальші дослідження потребують структурної й факторної операціоналізації організаційної поведінки та визначення інструментів впливу на неї.

---

**Література:** 1. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 668 с. 2. Мильнер Б. З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 368 с. 3. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Изд. "Питер", 2000. – 416 с. 4. Философский энциклопедический словарь / Гл. редакция: Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов. – М.: Сов. энциклопедия, 1983. – 840 с. 5. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1985. – 1 600 с. 6. Еникеев М. И. Общественная и юридическая психология. Краткий энциклопедический словарь / М. И. Еникеев, О. П. Кочетков. – М.: Юрид. лит., 1997. – 448 с. 7. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с. 8. Джордж Дж. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс; [Пер. с англ., под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 464 с. 9. Доронин А. В. Практикум по соционике для менеджера: Учеб. пособие. – Харьков: ИД "ИНЖЭК", 2003. – 100 с. 10. Доронина М. С. Формування команди лідерів / М. С. Доронина, О. О. Петряев // Економіка розвитку. – 2004. – №3. – С. 32 – 34. 11. Основы современного социального управления: Теория и методология. Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Иванова. – М.: ОАО "НПО "Экономика", 2000. – 270 с.

## АНАЛИЗ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ В РЕГИОНАХ ПОЛЬШИ

Повышение конкурентоспособности польской экономики является одной из приоритетных задач развития страны. Согласно планам развития на 2007 – 2013 гг. польская экономика получит около 12 млрд. евро, большая часть которых и предназначена для внедрения инноваций. Для этой цели существуют 16 региональных программ с бюджетом около 5 млрд. евро и программа "Конкурентоспособная экономика" (КЭ) с бюджетом свыше 7 млрд. евро [1]. Новые программы поддержки инноваций будут в отличие от прежних давать больше возможностей предприятиям, дотации – помогать фирмам на каждом этапе развития: от замысла создания инновации до внедрения ее результатов на локальном или международном рынках. Особое внимание будет уделяться поддержке внерегиональных и международных программ, в первую очередь, инновационному развитию малых и средних фирм. Отдельных программ для крупных предприятий не предвидится, однако критерии отбора проектов на финансирование будут разработаны, а также представлены основные приоритеты. Основное внимание в программе "Конкурентоспособная экономика" будет уделяться сотрудничеству предприятий с научно-исследовательскими институтами. Дотации же будут получать те проекты, которые могут быть непосредственно реализованы в бизнесе. На поддержку этого направления в программе предполагается сумма около 2,5 млрд. евро. В течение 2007 – 2013 гг. на повышение квалификации своих работников фирмы получают около 700 млн. евро из центральной программы "Человеческий капитал" и 1,6 млрд. евро из региональных программ [1].

Однако распределение средств на повышение конкурентоспособности экономики Польши в территориально-отраслевом разрезе – проблема достаточно сложная, требующая оценки региональных потенциалов с учетом различных факторов. В результате влияния исторических, политических, социально-экономических факторов в развитии польской экономики можно проследить наличие достаточно выраженных региональных диспропорций. Региональная специфика способствовала становлению определенных отраслей хозяйства, их внешних и внутренних связей, определяла характер занятости и квалификации рабочей силы, условия жизни и уровень благосостояния населения. Наиболее сложным процессом оказалась необходимость структурной перестройки экономики в период трансформации, переориентация отраслевой специфики регионов, сокращение энергоемких и неэффективных производств, переобучение работников, решение проблемы высокой безработицы. Однако, несмотря на нелегкие задачи, польская экономика сумела преодолеть тяжелый период кризиса и благодаря многим целевым программам активно развивает наиболее конкурентоспособные отрасли, наращивает темпы производства промышленной продукции.

Основой для конкурентоспособной экономики являются инновации. Поэтому важно оценить инновационный потенциал, выявить источники его формирования и разработать программы рационального использования. В связи с этим рассмотрим оценку инновационного потенциала польских регионов. Необходимо заметить, что данной проблемой занималось достаточно много видных польских ученых (Г. Горжеляк, В. Орловский, В. Грудзевский, И. Хейдук, Э. Войницкая и др.). [2; 3]. Приведем одну из последних работ, где представлены качественные оценки регионов Польши относительно состояния и перспектив развития предприятий (табл. 1) [3].

Таблица 1

**Классификация регионов Польши относительно состояния  
и перспектив развития предприятий**

№ п/п	Название воеводства	Характеристики					
		эффективность развития предприятий	рынок сбыта продукции	квалификация рабочей силы	инновационный потенциал	состояние и перспективы развития предприятий	количество баллов, характеризующее состояние и перспективы развития предприятий
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Нижнесилезское	В	А	В	В	С	133
2	Куявско-поморское	С	С	С	С	С	103

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Люблинское	D	D	B	B	D	83
4	Любуцкое	B	C	D	D	B	112
5	Лодзское	C	C	B	C	B	119
6	Малопольское	C	C	B	B	C	103
7	Мазовецкое	B	A	A	A	A	150
8	Опольское	C	C	C	C	C	103
9	Подкарпатское	B	E	D	C	D	85
10	Подляское	D	D	C	B	D	80
11	Поморское	B	B	B	B	A	138
12	Силезское	B	B	C	B	B	115
13	Свентокшиское	C	E	C	B	D	90
14	Варминско-мазурское	C	D	C	C	C	102
15	Великопольское	B	B	B	C	A	135
16	Западно-поморское	C	B	B	D	B	126

Методология классификации регионов Польши по указанным факторам представлена в работе [3]. Следует заметить, наиболее высокие оценки соответствуют классу, обозначаемому символом "А", наиболее низкие – классу "Е". Как видно из данных табл. 1, наилучшие характеристики у Мазовецкого, Поморского и Великопольского воеводств. Наихудшие – для Подкарпатского, Люблинского и Подляского воеводств.

Используя ранговые коэффициенты корреляции, в частности, непараметрический коэффициент корреляции Спирмана, можно оценить тесноту связи между качественной оценкой уровня, определяющего инновационный потенциал региона, и классом, определяющим состояние и перспективы развития предприятий в регионе. Расчетное значение коэффициента ранговой корреляции Спирмана, показывающее довольно высокую тесноту связи для этих двух показателей, составляет 0,517 и является статистически значимым ( $p < 0.05$ ). Расчеты коэффициентов ранговой корреляции для качественной характеристики инновационного потенциала и качественных оценок других факторов (эффективности развития предприятий, рынка сбыта продукции, квалификации рабочей силы) показали среднюю степень тесноты связи между уровнем инновационного потенциала и эффективностью развития предприятия (0,413), уровнем инновационного потенциала и рынка сбыта продукции (0,379).

Рассмотрим более подробно степень активности по внедрению различных видов инноваций для предприятий со штатом более 9 человек в различных регионах Польши (табл. 2) [4]. За период 2002 – 2004 гг. в среднем около 25,9% предприятий Польши со штатом более 9 человек заявило о внедрении инноваций. На относительно небольших предприятиях со штатом 10 – 49 чел. средний процент инновационных предприятий составлял 17,7%, в то время как для предприятий со штатом 50 – 249 чел. и свыше 249 чел. инновационная активность была значительно выше (40,6% и 67,2%).

Таблица 2

**Внедрение типов инноваций на предприятиях в промышленности в 2002 – 2004 гг.  
(в % от общего количества предприятий) со штатом сотрудников свыше 9 работников**

№ п/п	Название воеводства	Новые или усовершенствованные изделия		В том числе новые для рынка		Новые или усовершенствованные процессы		В том числе с помощью					
		10 – 49 чел.	Свыше 49 чел.	10 – 49 чел.	Свыше 49 чел.	10 – 49 чел.	Свыше 49 чел.	методов преобразования процессов производства		методов логистики и дистрибуции		методов, обеспечивающих вспомогательные процессы	
		10 – 49 чел.	Свыше 49 чел.	10 – 49 чел.	Свыше 49 чел.	10 – 49 чел.	Свыше 49 чел.	10 – 49 чел.	Свыше 49 чел.	10 – 49 чел.	Свыше 49 чел.	10 – 49 чел.	Свыше 49 чел.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Нижнесилезское	9,7	31	5,9	24	11,2	34,5	7,9	26,1	1,7	11,9	5,4	21,6
2	Куявско-поморское	9,6	30,9	7,1	22,6	14,8	34,4	11,9	26,5	3,7	12,1	6,2	21,3
3	Люблинское	12,8	31,9	7,9	21,5	14,9	41,1	10,4	29,8	3,1	11	6,7	22,7
4	Любуцкое	7,4	24	5,3	16	10,7	29,8	5,8	18,3	3,3	10,3	8,2	22,1
5	Лодзское	11,9	31,7	9,3	21,5	13,6	32,1	10	24,2	3,9	9,6	5,3	17,7
6	Малопольское	16,1	32,2	10,5	22,9	19,9	41,2	14,2	29,1	5,1	12,1	7,4	22,1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
7	Мазовецкое	11,1	35,5	5,4	18,5	11,8	40,1	8,7	30	2,5	14,1	6,9	25,4
8	Опольское	12	36,5	9,4	24	15,6	37,8	13,5	27	3	12,9	4,3	26,2
9	Подкарпатское	16,2	39,5	10,8	27,2	16,6	40,2	12,4	32,4	5	13,7	8,4	19,9
10	Подляское	10	29,6	4	16	10,5	30,5	8,3	25,4	2,4	7,5	4,8	13,1
11	Поморское	11,3	31,3	8,5	21,8	13,7	34,3	9,2	26,1	4	11,4	7,1	20,2
12	Силезское	14,4	34,1	12,5	23,4	18,4	44,7	14,4	33,5	4,5	13,4	5,9	24,5
13	Свентокшиское	12	37,4	7,6	26,1	16,5	37,4	9,4	26,5	6,9	13,4	7,6	25,2
14	Варминско-мазурское	10	32,4	6,6	24	18,6	42,4	10,5	28,7	10,8	16,8	8,9	20,6
15	Великопольское	7,6	29,5	5,1	20,5	10,3	33,5	7,8	23,5	2,9	11,2	4,8	21,6
16	Западнопоморское	10,4	25,2	7,6	18,6	13,1	27	11,2	18,6	3,5	10,1	7,9	15,4

Как видно из региональных распределений, характерна значительно большая инновационная активность средних и крупных предприятий для всех регионов, в целом по этим группам средний процент инновационных предприятий составляет 45,6% [4]. Кроме того, отмечается особенность, что в регионах с большей инновационной активностью средних и крупных предприятий более активны при внедрении инноваций и малые предприятия. Коэффициент корреляции, подтверждающий эту связь, составляет 0,86 и является статистически значимым ( $p < 0.05$ ).

Продемонстрируем это на некоторых примерах. Так, наиболее активными при разработке и внедрении инноваций в группе средних и крупных предприятий были предприятия в Силезском воеводстве (53,8%), Подкарпатском воеводстве (51%) и Малопольском воеводстве (49,8%). Наименее активными в данной группе, с точки зрения внедрения инноваций, были Подляское воеводство (38%), Любуское воеводство (36,3%) и Западнопоморское воеводство (35,8%). Похожая ситуация наблюдается и при распределении показателей инновационной активности для предприятий со штатом до 9 чел. Наиболее активными в этой группе были предприятия Малопольского воеводства (23,7%), Силезского воеводства (23,4%) и Подкарпатского воеводства (21%). Наименьшие показатели инновационной активности наблюдались для предприятий Подляского воеводства (14,5%), Великопольского воеводства (13%) и Любуского воеводства (11,2%).

В результате проведенных статистических исследований по данным табл. 1 и показателей инновационной активности промышленных предприятий по регионам выяснилось, что не было четкой корреляции между показателем инновационной активности и показателями, характеризующими эффективность развития предприятий, рынок сбыта, квалификацию рабочей силы. Напротив, часто более высокая инновационная активность предприятий регистрировалась в регионах с меньшими возможностями имеющихся перспектив развития предприятий.

Можно сделать вывод, что для внедрения структурных преобразований с помощью инноваций в первую очередь поддерживались государственными программами Польши и целевыми программами ЕС регионы с менее конкурентоспособными рынками и меньшими возможностями для самостоятельного развития предприятий.

Проведем анализ распределения типов инноваций для предприятий со штатом до 9 чел. и для предприятий, где занято свыше 9 чел. (табл. 2). Сравнение данных указывает на существенные структурные отличия в характере распределения типов инноваций для малых предприятий (со штатом до 9 чел.), средних и крупных (штат свыше 9 чел.). Возможности внедрения всех приведенных типов инноваций у средние и крупные предприятия были значительно выше, чем у малые. Так, больше трети всех средних и крупных предприятий во всех регионах Польши внедряло инновации, связанные с новыми или усовершенствованными процессами на предприятии, в то время как подобную деятельность могли осуществлять не более 20% малых предприятий. В среднем около 32,3% средних и крупных предприятий и не более 11,5% малых предприятий представило новые или усовершенствованные изделия на рынке. Аналогичная ситуация наблюдается и по другим показателям.

Приведем полученные оценки от результатов внедрения инноваций (табл. 3) [4], в которой представлены оцененные экспертами эффекты от инновационной деятельности промышленных предприятий по регионам Польши.

Установить влияние внедряемых типов инноваций малыми, средними и крупными промышленными предприятиями на полученные эффекты от инноваций с помощью методов корреляционно-регрессионного анализа не удалось. Коэффициенты парных корреляций между причинно-следственными показателями были низкими и статистически незначимыми, в то время как факторные признаки, отражающие использование различных типов инноваций предприятиями, достаточно сильно коррелированы.

**Оцененные качественные эффекты от инновационной деятельности предприятий в промышленности в 2002 – 2004 гг. (в % от общего количества инновационных предприятий)**

№ п/п	Название воеводства	Эффекты, касающиеся продукции			Эффекты, касающиеся процессов				Другие эффекты	
		увеличение ассортимента продукции	выход на новые рынки или увеличение доли рынка	улучшение качества продукции	увеличение эластичности выпуска	увеличение производительности	снижение затрат труда на ед. продукции	снижение материальности и энергоёмкости на ед. продукции	уменьшение вредности для окр. среды и улучшение гигиены труда	выполнение предписаний, норм, стандартов
1	Нижнесилезское	43,2	40,2	44,6	25,1	32,7	21,3	22,9	29,9	24,1
2	Куявско-поморское	28,6	24,6	42	24,4	27,4	22,1	16,7	22,1	39,3
3	Люблинское	38,3	21,7	45,2	33,1	34,1	19,7	17,2	19,7	26,2
4	Любуцкое	32,9	35,4	29,1	20,3	24,1	20,3	17,7	16,5	22,2
5	Лодзское	38,6	25,2	37,4	33,6	31,9	17	19,7	25,7	26,2
6	Малопольское	31,8	26,9	40,4	19,8	28,4	16,1	13,1	23,3	31,2
7	Мазовецкое	44,4	32,3	45	30,9	35,5	19,7	16,6	26,7	32,6
8	Опольское	41	34,9	49,2	24,6	29,7	18,5	12,8	20,5	26,7
9	Подкарпатское	40,2	29,4	37,1	27,1	30,4	13,8	14,8	22,5	25,8
10	Подляское	40,8	27,5	40,8	21,8	31	23,9	16,2	16,2	20,4
11	Поморское	36,9	27,3	37,4	22,4	21,9	12,9	13,4	20,7	28,5
12	Силезское	34,3	27,3	36,1	25,1	26,8	15,8	13,2	21,8	23,7
13	Свентокшиское	37,6	21,1	40,4	17,4	25,7	20,6	14,7	13,3	23,4
14	Варминско-мазурское	36,5	39,4	45,8	31,6	34,5	26,1	30	25,5	28,1
15	Великопольское	39,2	27,5	44,8	20,5	23,9	12,9	14	21,3	26,9
16	Западнопоморское	31,2	24	41,2	27,1	24	12,7	11,3	26,2	29,9

Полученные выводы можно объяснить несколькими причинами: достаточно сложными нелинейными и взаимосвязанными эффектами воздействия типов инноваций на полученные результаты от инновационной деятельности; конкуренцией между малыми, средними и крупными предприятиями на рынках товаров и услуг; использование качественных оценок для результатов от инновационной деятельности.

Таким образом, можно подчеркнуть достаточно сложный, нелинейный эффект влияния инноваций на результаты деятельности предприятий; выраженную государственную политику в поддержке инновационной активности предприятий в регионах с менее конкурентоспособной экономикой; необходимость большего включения в процессы разработки и внедрения инноваций малых и средних промышленных предприятий.

**Литература:** 1. Pomoc według nowych kryteriów // Rzeczpospolita. 13 – 14 maja 2006. S. B3. 2. Wiedza a wzrost gospodarczy. Pod red. L. Zienkowskiego. Warszawa, 2003. 3. Wojnicka E. Stawiamy na regiony // Home&Market. Monitor gospodarczy. Kwiecień 2006. S.50 – 55. 4. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2002 – 2004. GUS. Warszawa, 2006.

УДК 339.137.2

**Дяченко Т. А.**

## ИНТЕНСИВНОСТЬ, СИЛА, УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ: ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ И ВЗАИМОСВЯЗЬ

Современный период в Украине характеризуется развитием рыночных отношений, стержнем которых является конкуренция. Конкуренция имеет важное значение в экономическом развитии, являясь мощным двигателем экономического прогресса. Опыт стран с развитой рыночной экономикой, где конкурентные отношения развивались непрерывно, является явным тому подтверждением. В нашей стране господство командно-административной системы практически полностью уничтожило конкуренцию и только с переходом к рынку эти вопросы вновь актуализировались. Несмотря на то, что за переходный период произошли позитивные изменения в развитии конкурентных отношений, вопросы дальнейшего их развития остаются открытыми.

© Дяченко Т. А., 2006



Таким образом, проблема становления и развития конкурентных отношений в Украине требует глубоких теоретических и практических исследований. Среди ученых, изучающих эту проблему, необходимо выделить Г. Азоева, А. Юданова, Р. Фатхутдинова, Л. Шевченко, О. Костусева, З. Борисенко и др.

В рамках изучения данной проблемы многие исследователи уделяют особое внимание разработке методов оценки конкурентной ситуации на рынке. Для описания конкурентной среды рынка ученые часто оперируют такими понятиями, как интенсивность, агрессивность, сила, степень, уровень, активность конкуренции и т. д., при этом их не разграничивая, не определяя их содержания и употребляя данные термины как синонимы. Но именно от того, какой смысл вкладывается в приведенные понятия, и зависит выбор системы показателей для количественного измерения соответствующих экономических явлений.

Целью данной статьи является определение и разграничение таких понятий, как интенсивность, сила и общий уровень конкуренции, выявление их взаимосвязи.

Конкуренция является объективной закономерностью становления и развития производства. Зарождение конкуренции произошло в период возникновения товарного производства. Конкуренция неразрывно связана с экономической обособленностью товаропроизводителей и частной собственностью на средства производства. Эта триада представляет собой основу рыночного механизма.

Конкуренция (в переводе с латинского языка "сталкиваться") и означает борьбу между экономическими субъектами за наиболее выгодные условия производства, купли и продажи товаров с целью получения наибольшей выгоды.

Конкуренция выполняет важные функции в рыночном механизме. Она исполняет роль регулятора темпов и пропорций общественного воспроизводства. Конкуренция является побудительным мотивом для внедрения достижений НТП, новейших технологий, повышения производительности труда, совершенствования организации производства. Конкуренция способствует уравниванию цен, вытеснению неэффективных предприятий, а также рациональному использованию ресурсов с учетом предпочтений потребителей. В целом она является условием поддержания динамизма в экономике.

Конкуренция, являясь неотъемлемым элементом рынка, одновременно служит необходимым условием его существования и развития.

Конкуренция – сложное многоаспектное явление, которое находит выражение в многообразии форм и методов ее проявления. Она подразделяется на совершенную и несовершенную. Совершенная конкуренция возникает на рынке в случае, когда на нем действует множество производителей и потребителей, отсутствуют препятствия для появления новых конкурентов, цены формируются под воздействием спроса и предложения. При этом ни один из конкурентов не может оказывать существенного влияния на цены, а только приспосабливается к существующему их уровню. Однако совершенная конкуренция является неким идеальным вариантом. На практике же можно встретить рынки, по своим условиям приближающиеся к чистой конкуренции, хотя чаще всего встречаются рынки несовершенной конкуренции (монополистической конкуренции, олигополии, монополии), которые характеризуются меньшим количеством производителей, их возможностью влиять на цену, наличием барьеров, монопольной властью.

При анализе конкуренции выделяют внутриотраслевую конкуренцию и межотраслевую конкуренцию. Внутриотраслевая конкуренция представляет собой соперничество между производителями одного вида товаров за наиболее благоприятные условия производства и сбыта, за большую долю рынка этого товара. Межотраслевая конкуренция – борьба между производителями в разных отраслях за наиболее выгодные сферы приложения капитала. В результате межотраслевой конкуренции средства из низкоэффективных отраслей перемещаются в высокоэффективные секторы экономики. Под межотраслевой конкуренцией понимается также соперничество между производителями продукции различных отраслей, способной удовлетворять схожие, однотипные потребности.

Выделяют также ценовую и неценовую конкуренции. Ценовая конкуренция выражается в снижении цен производителем на свои товары по сравнению с ценами на аналогичную продукцию других производителей. Неценовая конкуренция характеризуется тем, что основными факторами в конкурентной борьбе становятся не цена товара, а качество, сервисное обслуживание, репутация фирмы-производителя. Ценовая и неценовая конкуренция сосуществует и проявляется одновременно. Однако существует тенденция к смещению конкуренции от ценовой к неценовой. Причиной этого является НТП, обеспечивающий масштабную модификацию и дифференциацию существующих продуктов и производство новых, создающий предпосылки для быстрого повышения качества сервиса, ведения рекламы и совершенствования в целом системы формирования спроса и стимулирования сбыта.

По территориальному признаку выделяют конкуренцию региональную, национальную, межнациональную, мировую. Конкуренция, развиваясь в региональном масштабе, постепенно перерастала в национальную, затем в межнациональную и мировую. Общемировая конкуренция, в свою очередь, влияет на конкуренцию более низких уровней, определяя тенденции ее развития.

Одним из авторов фундаментальных исследований в области теории конкуренции является М. Портер. Он определяет конкуренцию в широком смысле как расширенное соперничество между пятью силами (конкурентными группами): существующими конкурентами, потенциальными конкурентами, поставщиками, потребителями, товарами-заменителями, которые в совокупности влияют на интенсивность отраслевой конкуренции [1]. Так, в частности, интенсивность конкуренции среди существующих фирм, по мнению М. Портера, является результатом взаимодействия таких струк-

турных факторов: многочисленные или уравновешенные конкуренты, медленный рост отрасли, высокие фиксированные затраты, недостаточная дифференциация или издержки "переключения", продуктивность, растущая скачкообразно, отличия между конкурентами, высокие стратегические ставки, высокие барьеры выхода из отрасли.

Азоев Г. Л. определяет интенсивность конкуренции как "степень противодействия конкурентов в борьбе за потребителей и новые рыночные ниши" [2].

Савчук С. И. предлагает разграничивать понятия силы и интенсивности конкуренции следующим образом. "Сила конкуренции (сила конкурентного давления на предприятие) – совокупное воздействие на данное предприятие со стороны всех конкурентов... Интенсивность конкуренции – интенсивность деятельности предприятий, направленная исключительно на цели повышения своей конкурентоспособности, то есть на противодействие со стороны конкурентов" [3].

В данном исследовании предлагается определять интенсивность, силу и общий уровень конкуренции следующим образом: **интенсивность конкуренции** – это частота конкурентных действий, предпринимаемых субъектами конкуренции для укрепления своих позиций на рынке.

Интенсивность конкуренции зависит от:

количества конкурентов;

количества наносимых ими конкурентных "ударов" за исследуемый период.

Интенсивность конкуренции характеризует активность конкурентной среды.

Интенсивность конкуренции проявляется в частоте выхода рекламных обращений, изменения ассортимента продукции и ее качественных характеристик, упаковки, условий оплаты, сервиса, гарантийного и послегарантийного обслуживания, а также в интенсивности инновационной деятельности, мер по снижению издержек, предоставлению скидок, льгот для потребителей, заключению контрактов с поставщиками ресурсов на более выгодных условиях, налаживанию сбытовых сетей или созданию собственных.

Сила конкуренции – это степень оказания воздействия, влияния, давления субъектами конкуренции на поведение участников рынка, конкурентную структуру рынка.

Сила конкуренции дает возможность судить о том, насколько существенны конкурентные "удары".

Сила конкуренции проявляется в возможности оказания существенного давления на поведение экономических субъектов, а именно: в случае если фирма занимает значительную долю рынка, выпускает уникальный продукт, не имеющий близких заменителей, использует положительный эффект масштаба, имеет доступ к каналам распределения продукции, возможность обратной интеграции и т. д.

Следует различать:

1) интенсивность и силу конкуренции, характеризующие состояние всего рынка;

2) интенсивность конкурентных действий и конкурентную силу отдельно взятого субъекта или их группы.

Интенсивность и сила конкуренции в сочетании дают возможность судить об общем уровне конкуренции на рынке.

Таким образом, в данной работе были определены и разграничены понятия интенсивности, силы и общего уровня конкуренции, выявлена взаимосвязь между ними. Разработка количественных показателей их оценки является перспективным направлением дальнейших научных исследований.

---

**Литература:** 1. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с. 2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с. 3. Савчук С. И. Измерение интенсивности конкуренции на уровне предприятий // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №2. – С. 64 – 70.

УДК (075.8)33

**Єлетенко О. В.**

## **ДО ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Перехід України до ринкової економіки вимагає від вітчизняних підприємств переглянути основні цілі управлінської діяльності, впроваджувати в управління виробничим процесом нові методичні рекомендації та інструментарій. У зв'язку з цим необхідно переосмислити науково-теоретичні і практичні розробки вітчизняних учених, а також використовувати зарубіжний досвід, тобто шукати шляхи виходу із складної ситуації.

Одне з важливих місць у стабілізації економіки займає логістика, яка є досить новою економічною наукою. Принципову новизну логістичного підходу до управління підприємством становлять взаємозв'язок та інтеграція в єдину систему процесів управління виробництвом, фінансовим капіта-

---

© Єлетенко О. В., 2006



лом, персоналом тощо. Умови функціонування підприємства та економіки країни в цілому багато в чому залежать від ефективності розподілу ресурсів, від мінімальних витрат на виробництво, постачання, збут та багато іншого. Логістика може бути орієнтована на споживача, а саме: на задоволення його потреб, бажань, очікувань. Може орієнтуватися на підприємство та на його діяльність. Вона об'єднує такі економічні сфери, як логістика постачання, виробництва, збуту, транспорту тощо.

Проблемами логістики як науки, що формується, займаються такі вчені, як І. І. Бажин, А. У. Альбеков, О. О. Мітько, Н. І. Машина, А. І. Семененко, В. І. Сергєєв, В. К. Козлов, С. А. Уваров, І. В. Сіренко, Н. В. Поліщук, Л. М. Бондаренко, Є. Спірідонов, В. М. Стаханов, С. М. Тамбовцев, Д. В. Соколов, А. Ю. Русалева, Ю. М. Неруш й ін.

Дотепер не має точного визначення поняття логістика. Для одних, логістика – інтегрована система активного управління матеріальними потоками на основі застосування сучасних інформаційних технологій і оптимізаційних економічних рішень, що розглядає в єдності матеріалопотоки між господарюючими суб'єктами та всередині них і спрямована на досягнення високих кінцевих результатів діяльності [1]. Інші вважають, що це науковий інструментарій ефективною взаємодії продуктивних сил суспільства шляхом системи організації й оптимізації матеріальних, товарних і інформаційних потоків [2]. Треті – що "логістика є комплексним (системним) методом розробки стратегій і механізму оптимізації господарських зв'язків" [3].

Але майже всі визначення поняття "логістика" містять економічну категорію "потік", бо об'єктом дослідження логістики як науки є система логістичних потоків. Кожен об'єкт логістики, тобто логістичний потік, має свою характеристику та класифікацію.

Дане дослідження проводиться з метою огляду існуючих логістичних потоків, виділення їх основних ознак і формування найбільш вдалої класифікації логістичних потоків.

Насамперед треба визначити поняття потік. А. І. Семененко та В. І. Сергєєв характеризують потік як спрямований рух чогось умовно однорідного [4]. А. У. Альбеков та О. О. Мітько вважають, що потік становить сукупність об'єктів, яка сприймається як єдине ціле та існує як процес на деякому часовому інтервалі. Ця сукупність вимірюється в абсолютних одиницях за визначений період [2]. І. І. Бажин пише, що потік – це "система переміщуваних об'єктів, множина елементів, яка визначається як єдине ціле" [1].

Тобто можна зробити висновок, що потік – це сукупність об'єктів, які об'єднані в єдину систему за певними ознаками, мають своє призначення та спрямованість, несуть у собі певну інформацію й тимчасове вимірювання.

Логістичною системою називають сукупність функціонально співвіднесених елементів, які встановлюють сутність та призначення потоково-процесного об'єкта, що підлягає оптимізації на основі концепції логістики [4]. Тобто логістична система – сукупність логістичних потоків, які об'єднані за деякою ознакою та виконують функцію в єдине ціле.

Тоді логістичним потоком можна назвати потік, який циркулює в логістичній системі.

Для організації найбільш ефективного управління логістичними потоками на підприємстві необхідно подати їх класифікацію.

Одну з найпростіших класифікацій логістичних потоків запропонував І. І. Бажин (рис. 1). Він приділив увагу загальним ознакам логістичного потоку. Але така класифікація не відображає специфіку логістичних потоків за функціональною ознакою.



Рис. 1. Загальна класифікація логістичних потоків підприємства



Більш детально потоки розглядає В. І. Сергєєв. Він використовує функціональний підхід, тим самим доповнює класифікацію логістичних потоків І. І. Бажина. У В. І. Сергєєва класифікація матеріальних потоків доповнюється вхідними, вихідними, одноасортиментними, багатоасортиментними, однопродуктовими та багатопродуктовими потоками. Інформаційні потоки набувають вигляду директивних, нормативно-довідкових, обліково-аналітичних, допоміжних, горизонтальних, закритих й інших потоків. Для класифікації фінансових потоків В. І. Сергєєв використав наступні основні ознаки: по відношенню до логістичних систем, спрямованість руху, призначення, спосіб перенесення авансованої вартості, форма розрахунку, вид господарських зв'язків.

Існує три види потоків за функціональною ознакою, які взаємопов'язані. Кожен з них має своє значення та визначення.

Одним з найбільш дослідженим є матеріальний логістичний потік, під яким розуміють сукупність однорідної продукції, що має речовинну форму.

Так, матеріальним потоком можна назвати сукупність об'єктів (вантажів, деталей, товарно-матеріальних цінностей тощо), яка може переміщуватися в певний час під дією певних логістичних операцій (вантаження, розвантаження, затарювання, перевезення, сортування, консолідація, розукрупнення та ін.).

В основі процесу управління матеріальними потоками лежить обробка інформації, що циркулює в логістичних системах. Тому важливу роль в організації ефективного управління діяльністю підприємства відіграють інформаційні потоки. Завдяки стрімкому розвитку інформаційних та комп'ютерних технологій і систем ці потоки набувають різних форм і більш широкого застосування. Цінність інформаційних потоків не може бути визначено однозначно. Це пов'язано з властивостями інформації (актуальність, своєчасність, повнота, нематеріальність, достовірність, корисність, об'єктивність, розпізнаваність), а отже, і самого інформаційного потоку. Для логістики будь-яка інформація є невід'ємною важливою частиною. Будь-яка інформація може бути використана та оброблена з метою отримання результату. Як видно з наведеної класифікації логістичних потоків, інформаційні потоки можуть бути представлені як у матеріальній (документи, магнітні стрічки, диски), так і не в матеріальній формі (сигнал).

Важливість інформаційних потоків обумовлена тим, що існує таке поняття як логістичний сервіс. А для якісного логістичного сервісу необхідна актуальна інформація про існування товару, про розміщення й кількість товару, про строки транспортування, про замовлення та очікування клієнтів. Отже, інформаційним потоком можна назвати сукупність повідомлень, які супроводжують матеріальні та фінансові потоки та необхідні для ефективного управління діяльністю підприємства.

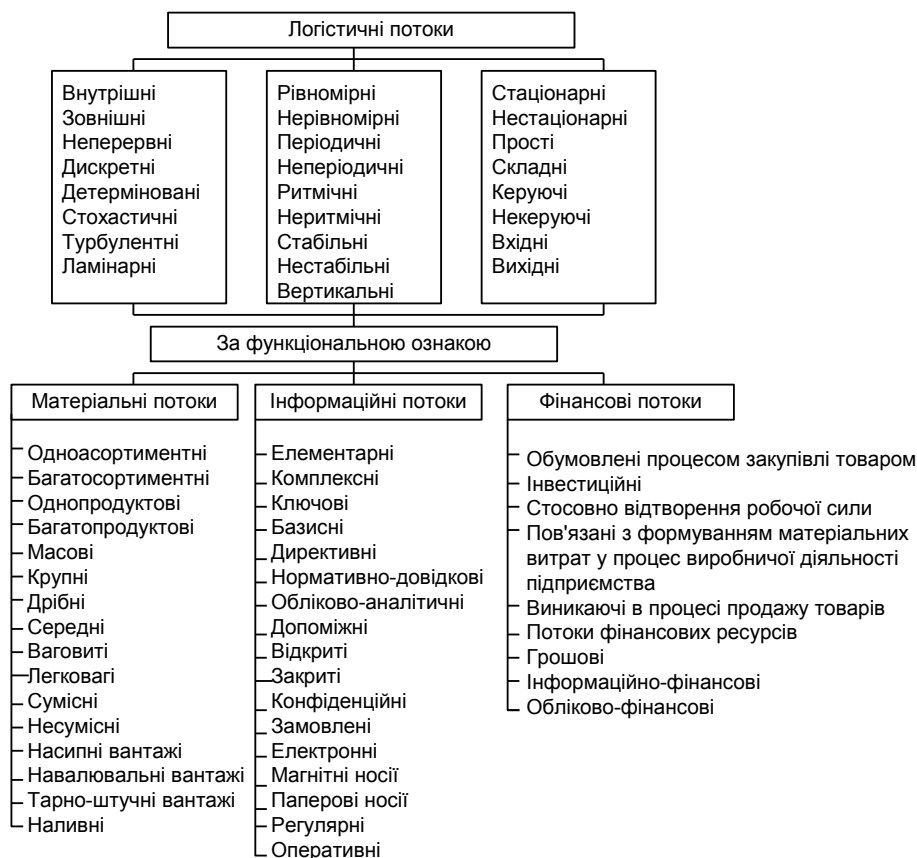


Рис. 2. Класифікація логістичних потоків підприємства



Ще один різновид логістичних потоків – це фінансовий потік. Кожному матеріальному потоку відповідає свій єдиний фінансовий потік, що супроводжує матеріальний з початку його виникнення до кінця його існування та забезпечує ефективний рух конкретного матеріального потоку. Тобто фінансовим потоком в логістиці можна вважати спрямований потік фінансових засобів, який супроводжує певний матеріальний потік протягом усього його існування.

До наведених видів логістичних потоків можна приєднати потоки послуг. Дані потоки утворюються завдяки тому, що фірми-виробники не лише виробляють продукцію, але й забезпечують потім своїх замовників сервісом. До сих пір не існує ефективного способу оцінки якості сервісу, що надається. Але можна навести декілька основних компонентів, за допомогою яких можна вимірити якість сервісу: відчутність, надійність, відповідальність, завершеність, доступність, безпека, ввічливість, комунікабельність, взаєморозуміння з покупцем.

Отже, сервісним потоком можна вважати сукупність інформаційного і матеріального потоків, які забезпечують надання додаткової інформації та послуг, з метою підвищення ефективності функціонування діяльності підприємства.

Дуже важливим фактом в логістичному процесі є те, що якість сервісу виявляється тоді, коли відбувається зіткнення постачальника сервісу та покупця один на один. При цьому можуть відбутися два випадки:

- коли не виникає проблем щодо постачання якісного сервісу;
- коли проблеми виникають.

Враховуючи наведені ознаки, можна запропонувати більш детальнішу класифікацію логістичних потоків (рис. 2). За цією класифікацією існуючі логістичні потоки за функціональними ознаками поділяються на матеріальні логістичні потоки, інформаційні логістичні потоки та фінансові логістичні потоки. Всі потоки мають загальні ознаки та ознаки, які характеризують окремий вид функціональних потоків.

Таким чином, у результаті маємо узагальнену класифікацію, яка є більш детальною, наглядною, яка водночас відображає всі різновиди логістичних потоків. Унаслідок раціонального використання загальної класифікації стає можливим організувати більш ефективне управління розвитком підприємства, метою діяльності якого є задоволення потреб клієнтів миттєво, своєчасно та з високою якістю обслуговування.

---

**Література:** 1. Бажин И. И. Логистика. – Харьков: Консум, 2003. – 240 с. 2. Альбеков А. У. Коммерческая логистика / А. У. Альбеков, О. А. Митько. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 416 с. 3. Кальченко А. Г. Логистика. – К.: КНЕУ, 2000. – 148 с. 4. Семенов А. И. Логистика. Основы теории / А. И. Семенов, В. И. Сергеев. – СПб.: Изд. "Союз", 2003. – 544 с. 5. Альбеков А. У. Проблемы логистики торговли средствами производства: Монография. – Ростов-на-Дону, РГЭА, 1996.

---

**Журавльова І. В.**

УДК 331.108

## **КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Прискорення науково-технічного прогресу, динамічність конкуренції, збільшення витрат на наукові дослідження й освіту викликали зростання значності економічних досліджень управління інтелектуальним капіталом. Саме інтелектуальний капітал на сучасному етапі розвитку визначає якість системи управління, прискорює приріст маси прибутку, задає темпи і характер оновлення технології виробництва та його продукції. Інтелектуальний капітал починає домінувати як засіб виробництва і переважати в капітальних вартостях і в інвестиціях. Спостерігається не тільки зростання частки інтелектуального капіталу в традиційних фірмах, продуктах і професіях, але також і зростання фірм, продуктів і професій, заснованих винятково на інтелектуальному капіталі. Ця обставина визначила те виключне значення, яке набуло сьогодні ефективне управління ними. Проблемам науково-теоретичного та практичного розвитку інтелектуального капіталу присвячена значна кількість публікацій [1 – 5], в яких започатковане їх розв'язання, а саме, приділена увага визначенню сутності інтелектуального капіталу, його структуризації, оцінці. Але дослідження проблем управління інтелектуальним капіталом підприємства та наукових підходів до їх розв'язання показали, що жоден із відомих на даний час підходів на рівні економічної теорії чи гносеології не відповідає умовам, які склалися в Україні. Крім того, нова концепція управління в "постіндустріальній економіці", що будується на управлінні інтелектуальним капіталом, має вкрай обмежену теоретичну базу. Її формування є насущним науковим завданням.

---

© Журавльова І. В., 2006



Тому метою статті є висвітлення отриманих результатів проведеного теоретико-прикладного дослідження проблеми управління інтелектуального капіталу та розроблення концепції менеджменту, орієнтованої на формування, використання та відтворення інтелектуального капіталу, що базується на положеннях, які найкраще відповідають тенденціям розвитку вітчизняної економіки.

Концепція управління інтелектуальним капіталом суб'єкта господарювання будується на підґрунті концепції розвитку підприємства в цілому і має структуру, що охоплює основні елементи концепції: місію, мету, принципи, концептуальні положення, умови їх реалізації та конкретні завдання за напрямками.

У розвитку місії системи управління інтелектуальним капіталом необхідно підкреслити значення добробуту власників цього виду капіталу. Тому в якості місії системи управління інтелектуальним капіталом пропонується її наступна редакція: формування максимуму добробуту власників інтелектуального капіталу. Ця місія матиме своє втілення в наступній меті системи управління інтелектуальним капіталом: забезпечення конкурентоспроможності підприємства на підґрунті максимізації його ринкової вартості.

В узагальненому вигляді головними завданнями управління інтелектуальним капіталом є наступні:

1. Формування інтелектуального капіталу та його складових: людського, структурного, споживчого капіталів та інтелектуальної власності.
2. Формування структури інтелектуального капіталу.
3. Оптимізація структури сукупного капіталу: речового та інтелектуального.
4. Управління інтелектуальним капіталом та його складовими як сукупність дій і заходів, спрямованих на забезпечення ефективного планування, організації й контролю процесів формування, використання і відтворення інтелектуального капіталу підприємства, а також мотивації процесів нагромадження інтелектуальних активів.
5. Управління інвестуванням інтелектуального капіталу.
6. Управління ризиками в процесі накопичення та використання інтелектуального капіталу.
7. Управління створенням атмосфери інноваційної сприйнятливості, забезпечення розвитку співробітників і їх мотивації до нагромадження інтелектуальних активів.
8. Управління створенням організаційно-методичної бази управління інтелектуальним капіталом та умов для його ефективного використання.
9. Управління процесом руху інформаційного потоку, що циркулює усередині підприємства та між підприємством і зовнішнім середовищем.
10. Управління формуванням портфеля прав на об'єкти інтелектуальної власності як інструмента регулювання ринків.

Методологія управління інтелектуальним капіталом припускає розгляд його як об'єкта управління, процесу формування якості інтелектуального капіталу, що відповідає цілям, завданням підприємства.

Методологічною базою управління інтелектуальним капіталом має бути системний аналіз, ресурсно-ситуаційний і процесний підхід.

Методологічною основою побудови системи управління інтелектуальним капіталом на рівні підприємства повинен стати системний підхід до його внутрішньофірмового використання та розвитку, за яким система управління інтелектуальним капіталом повинна тісно взаємодіяти з іншими підсистемами – фінансовою, інвестиційною, стратегічного планування, виробничою, збутовою.

Для розроблення нової концепції управління інтелектуальним капіталом підприємства необхідно сформулювати систему принципів, дотримання яких забезпечує ефективність дослідження проблем управління та його практичної реалізації. До таких принципів, враховуючи перераховані завдання та особливий інформаційний характер інтелектуального капіталу, пропонується віднести: орієнтації на досягнення результату; залежності від результату; однократної фіксації інформації в джерелах; обробки інформації її генератором; координації процесу, що веде до загального результату; децентралізації при прийнятті рішення; багатоаспектності (управління людським капіталом як по вертикалі, так і по горизонталі за різноманітними каналами: адміністративно-господарським, економічним, правовим, тощо); прозорості (система управління повинна мати концептуальну єдність); комплексності (необхідно враховувати всі зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на систему управління розвитком); направленості; безперервності навчання; саморозвитку (здатність та можливість саморозвитку); убудовування контролю в процес; персонорентричності (особистісно орієнтованістю); самовираження (самостійність, самоконтроль, вплив на формування методів виконання); мотивації як збуджувального фактора; оптимального співвідношення управлінських орієнтацій (необхідність випередження орієнтації функцій управління інтелектуальним капіталом на розвиток підприємства в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування підприємства).

Основні положення розробленої концепції управління інтелектуальним капіталом підприємства полягають у наступному.

*Положення 1.* В умовах постіндустріального суспільства інтелектуальний капітал стає провідним капіталом і становить підґрунтя будь-якого підприємства. Управління підприємством необхідно орієнтувати на посилення уваги до формування на ньому в якості конкурентної переваги інтелектуального капіталу. Діяльність сучасного підприємства залежить від якості управління його інтелектуальним капіталом.

*Положення 2.* Підприємство доцільно визначити як складну систему з оброблення інформаційних ресурсів взагалі та знань зокрема. Найбільш повно враховує ці особливості функціонування сучасного підприємства постіндустріального суспільства теорія фірми як процесора інформації та знань Р. Коуза. Саме в процесах оброблення та передачі інформації виражається діяльність інтелектуального капіталу.

*Положення 3.* Інформацію потрібно розглядати як самостійний економічний фактор, що має цінність як товар з особливими властивостями. Отже, інформація є основним ресурсом для створення інтелектуального продукту, підґрунтям стабільності економічних і соціальних процесів підприємства.



*Положення 4.* Управління інтелектуальним капіталом охоплює не тільки інформаційні ресурси як ідеальний об'єкт, але в ряді випадків їх матеріальне втілення, зокрема інформаційні системи та бази даних, бази знань тощо.

*Положення 5.* Діючу концепцію управління підприємством як товаровиробником потрібно змінити на концепцію управління підприємством як економіко-соціальною системою, головною метою діяльності якої є узгодження потреб всіх власників інтелектуального капіталу – власників підприємства, менеджерів, працюючих як носіїв цього виду капіталу.

*Положення 6.* Управління інтелектуальним капіталом повинно враховувати соціально-економічний аспект та представлення інтелектуального капіталу не тільки як сукупності використовуваних для підвищення прибутковості інтелектуальних ресурсів, втілених у складових інтелектуального капіталу, але й як особливу систему соціально-економічних відносин у рамках ринкової економіки, має за місію зростання добробуту власників на основі зростання ринкової вартості підприємства.

*Положення 7.* Обґрунтування нової концепції управління інтелектуальним капіталом слід орієнтувати на нову економіку – економіку знань, що веде до необхідності створення засад комплексного дослідження його сукупного – інтелектуального та речового – капіталу.

Розроблення методології дослідження економічних і соціальних процесів підприємства та управління ними вимагає поглибленого синтезу знань з різних наукових напрямів, який можна забезпечити обґрунтуванням змісту економіки знань.

За таких умов інтелектуальний людський капітал є визначальним капіталом підприємства. Головним носієм цього виду капіталу стає персонал. Організація діяльності в умовах економіки знань породжує систему поточкових процесів підприємства, ефективність управління якими забезпечує виділення за об'єкт впливу двох компонент – сукупного капіталу та інтелектуального структурного капіталу. Критерієм ефективності діяльничого спілкування підприємства з зовнішнім середовищем слід обрати формування інтелектуального організаційного та споживчого капіталу, що сприяє задоволенню ним збільшуваних потреб (власних і середовища, в якому воно існує).

*Положення 8.* Надійність та ефективність економічних і соціальних процесів підприємства забезпечується узгодженням його інтересів з інтересами партнерів, що визначається його споживчим капіталом. Для посилення позитивного впливу споживчого капіталу на діяльність підприємств необхідно розвивати його інформаційне забезпечення.

*Положення 9.* Для управління процесами формування, використання та розвитку інтелектуального капіталу підприємства треба створювати відповідний механізм, який має забезпечувати упорядкування, з одного боку, відтворювальних процесів його капіталу, а з іншого – поведінки підприємства як соціальної організації.

Механізм управління економічними та соціальними процесами підприємства необхідно розглядати як систему формальних і неформальних правил, процедур забезпечення порядку в їх функціонуванні та змінах.

*Положення 10.* Управління інтелектуальним капіталом можливе лише на підґрунті інновацій, руху знань. Управління інтелектуальним капіталом як цілісною сукупністю інтелектуальних ресурсів дозволяє активізувати процеси виробництва, використання та розповсюдження знань у внутрішньо-му середовищі, дає імпульс інноваційній діяльності.

*Положення 11.* Усі складові інтелектуального капіталу (людський, споживчий, організаційний капітал та інтелектуальна власність) функціонують не виокремлено, а в постійній взаємодії одна з одною, створюючи синергетичний ефект. Тому інвестування інтелектуального капіталу повинно бути системним, охоплювати всі складові.

*Положення 12.* Для управління економічними процесами підприємства його капітал слід розглядати не тільки як самозростаючу вартість як систему відносин, як благо та як поточковий економічний процес, що існує у циклі та розширено відтворюється по спіралі розвитку організованості внутрішніх і зовнішніх обмінних процесів.

*Положення 13.* В управлінні економічними поточковими процесами підприємства головну увагу необхідно звертати на забезпечення безперервності обороту інтелектуального капіталу, який має матричну структуру [6].

*Положення 14.* Для посилення надійності та прогнозованості взаємодії підприємства з навколишнім середовищем, поведінки власників підприємства, менеджерів, персоналу об'єктом управління на підприємстві має стати його організаційна культура як елемент інтелектуального капіталу.

*Положення 15.* Розвиток інтелектуального капіталу та його відтворення забезпечуються регулярним моніторингом [7].

*Положення 16.* Ефективність і цінність інтелектуального капіталу є не загальними універсальними категоріями: вони визначаються та само зростають лише в контексті конкретної стратегії розвитку підприємства.

Тому перспектива подальшого дослідження буде полягати в розбудові методології стратегічного управління інтелектуальним капіталом.

**Література:** 1. Sveiby K. E. Measuring Intangibles and Intellectual capital – An Emerging First Standard // Internet version. – Aug 5. – 1998. 2. Skandia Navigator // <http://www.skandia.com> 3. Журавльова І. В. Фінансовий аспект оцінки інтелектуального капіталу // Фінанси України. – 2002. – №10. – С. 103 – 109. 4. Івасюк І. А. Воспроизводство интеллектуального капитала – настоящее и будущее экономики России // Журнал депонированных рукописей. – 2002. – №6. 5. Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология / Под ред. В. Л. Иноземцева. – М.: Академия, 1999. – 464 с. 6. Журавльова І. В. Управління людським капіталом підприємства / І. В. Журавльова, А. В. Кудлай. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – 284 с. 7. Журавльова І. В. Система моніторингу інтелектуального капіталу підприємства // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики". – Львів: НУ "Львівська політехніка", 2006. – С. 93 – 94.

## РАЗВИТИЕ ВЗАИМОВЫГОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ С КЛЮЧЕВЫМИ УЧАСТНИКАМИ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ

На современном этапе конкурентоспособность предприятия все в большей мере базируется на умении выстраивать взаимоотношения с участниками товародвижения. Экономически целесообразнее формировать эти взаимоотношения на долгосрочную перспективу, поскольку постоянно меняющиеся поставщики и потребители впустую расходуют ресурсы предприятия – как финансовые, так и временные. Увеличиваются расходы на поиск поставщиков, потребителей, на ведение переговоров с ними, заключение договоров и на контроль над их выполнением. Кроме того, энергетические усилия сотрудников, направленные на установление все новых и новых контактов, могли бы с пользой использоваться для расширения и углубления взаимовыгодных отношений с ключевыми участниками товародвижения. Такие партнерские отношения оптимизируют связи с участниками товародвижения, способствуют снижению уровня предпринимательского риска и являются потенциальным долгосрочным источником доходов для каждой из сторон. Учитывая обострение конкуренции в глобальном масштабе, разработка новых методов управления отношениями между участниками рынка становится все более очевидной.

Проблемы формирования партнерских отношений на предприятиях в рыночных условиях рассматриваются в работах таких отечественных и зарубежных авторов, как Ф. Котлер, Я. Отто, Г. Адлер, П. Чевертон, А. С. Шевченко и др. Однако некоторые вопросы построения взаимовыгодных отношений между участниками рынка требуют уточнения и дальнейшего развития.

Целью статьи является освещение основных принципов построения партнерских отношений между участниками товародвижения.

При рассмотрении различных вариантов установления взаимоотношений в процессе товародвижения можно каждую пару контактирующих субъектов представить в виде "поставщик – клиент" (рис. 1).

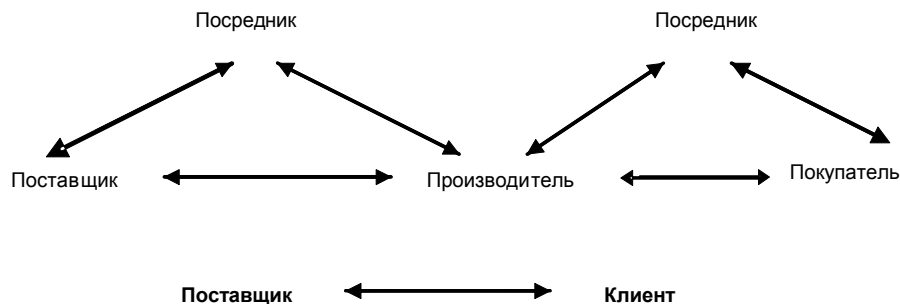


Рис. 1. Возможные варианты установления взаимовыгодных отношений между участниками товародвижения

Отношения между субъектами видоизменяются в зависимости от продолжительности и частоты их контактов. По мере формирования лояльности клиента к поставщику представление о клиенте изменяется (рис. 2).

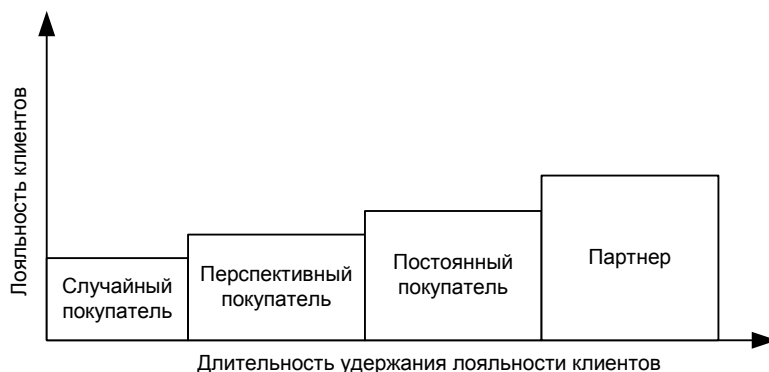


Рис. 2. Этапы развития отношений между участниками товародвижения

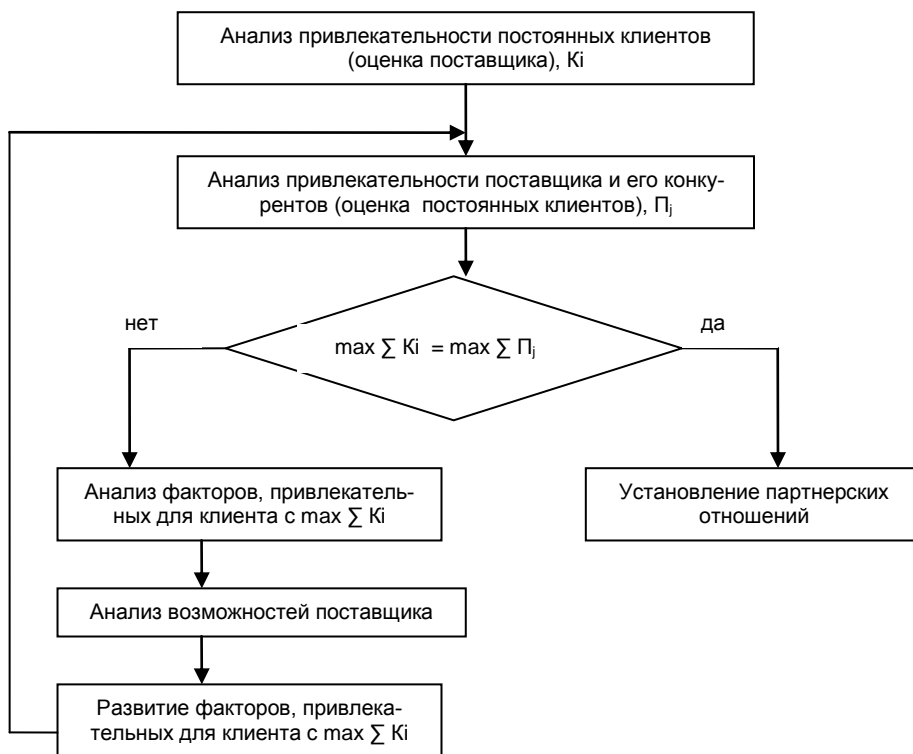


Когда поставщик только начинает вести дела с покупателем, он является для него просто "случайным" покупателем, поведение которого необходимо изучить. Если покупатель периодически обращается к поставщику, то он может стать перспективным. Из перспективного он превращается в клиента, то есть постоянного покупателя, уже разделяющего интересы поставщика. Аналогично изменяются представления и о поставщике. На этом этапе развития отношений между участниками товародвижения следует выбрать ключевых клиентов или поставщиков для дальнейшего установления партнерских отношений.

Выбор ключевых клиентов и поставщиков необходим для оптимального распределения ресурсов контактирующих, однако это не означает, что они должны отказываться от других клиентов. Ограниченность ресурсов вынуждает снижать затраты на обслуживание неключевых клиентов, например, можно наладить систему приема заказов по телефону или осуществлять электронный обмен данными. Тем не менее работа с остальными покупателями должна вестись на должном уровне, поскольку они являются источником дохода, позволяющим совершенствовать работу с ключевыми и постоянными клиентами.

В качестве ключевого участника товародвижения могут рассматриваться не только обладатели превосходной продукции, технологии или услуг и не только наиболее крупные заказчики. Процесс достижения статуса "партнера" подразумевает развитие отношений, укрепление доверия, накопление и использование знаний о ключевом поставщике или клиенте, совместное управление будущим. При выборе ключевых клиентов и поставщиков следует прослеживать динамику изменений на рынке. Может случиться, что внедрение на рынок нововведений, например нового стиля розничной торговли, приведет поставщиков к необходимости отдавать предпочтение новым участникам товародвижения.

Алгоритм выбора ключевых клиентов представлен на рис. 3.



Условные обозначения:

$K_i$  – оценка фактора привлекательности  $i$ -го клиента ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ );

$P_j$  – оценка фактора привлекательности  $j$ -го поставщика (конкурента) ( $j = 1, 2, 3, \dots, m$ ).

Рис. 3. Алгоритм выбора ключевых клиентов

Анализ постоянных клиентов проводится в соответствии с выявленными факторами привлекательности клиентов (табл.1). Эти факторы должны быть связаны с долгосрочными целями поставщика, например, если поставщик предлагает новые идеи, товары, тогда клиенты, отличающиеся новаторством, будут наиболее привлекательными. Оценка факторов осуществляется экспертным путем по 10-балльной шкале, в результате которой выделяется клиент с максимальным значением баллов.

Таблица 1

**Привлекательность постоянного клиента,  
оцениваемая поставщиком**

Факторы привлекательности	Клиент 1	....	Клиент n
1. Финансовая стабильность			
2. Потенциал роста			
3. Доступность			
4. Новаторство			
5. Ценностное соответствие			
6. Имидж			
...			
$\sum K_i$ (балл)			

Анализ привлекательности поставщика и его конкурентов осуществляется на основании результатов опроса постоянных клиентов (табл. 2).

Таблица 2

**Привлекательность поставщиков,  
оцениваемая постоянными клиентами**

Факторы привлекательности	Поставщик	Конкурент 1	...	Конкурент m
1. Цена продукции				
2. Качество обслуживания				
3. Скорость реагирования				
4. Используемые инновации				
5. Дифференцированная продукция				
6. Функциональное превосходство				
7. Близость к клиенту				
...				
$\sum P_i; \sum K_j$ (балл)				

Для этого необходимо выделить факторы привлекательности поставщиков, которые отражают основные потребности клиентов, связанных с поставщиками. Каждый клиент, вошедший в список табл. 1, оценивает поставщика и его конкурентов по 10-балльной шкале. Информация, полученная в результате опроса клиентов, будет очень полезной для поставщика. Во-первых, будут выявлены искомые преимущества и причины предпочтения одного поставщика другому. Во-вторых, исходя из этой информации, поставщик сможет улучшить свою производительность и тем самым привлечь новых клиентов, добиваясь статуса ключевого поставщика.

Дальнейший анализ сводится к сопоставлению информации, полученной на первом и втором этапах. В том случае если выбранный поставщиком клиент отдает предпочтение его конкуренту, то следует проанализировать искомые клиентом преимущества. Возможно, будет эффективным, если поставщик направит усилия на развитие своих возможностей с тем, чтобы в перспективе завоевать благоприятное отношение данного клиента.

Когда предпочтения поставщика и клиента совпадают, тогда имеются все основания к выстраиванию партнерских отношений. Развитие таких отношений требует взаимных намерений, устанавливающих партнерские отношения. Возможны следующие намерения обеих сторон: развивать партнера, изменять партнера или "создавать" партнера. Только при согласованном решении развивать или изменять партнера взаимодействия сторон станут стабильными и дадут положительные результаты. К примеру, если покупатель имеет более высокий уровень развития, чем поставщик, то фокусирование его внимания на развитие возможностей поставщика, а не на контроль качества его продукции, лишь укрепят партнерские отношения. Однако такая помощь должна осуществляться только при обоюдном согласии сторон. Навязывание своих намерений партнеру обычно приводит к разрыву отношений.

Таким образом, этап партнерства начинается с присваивания званий "ключевой клиент" и "ключевой поставщик". Отношения становятся доверительными, обмен информации более открытым и честным, что способствует улучшению взаимопонимания сторон. В результате развития таких взаимоотношений участники товародвижения обретают значительные конкурентные преимущества, укрепляющие их положение в долгосрочной перспективе.

**Литература:** 1. Чевертон П. Работа с VIP-клиентами: Практические приемы управления ключевыми клиентами / Пер. с англ.; [Под ред. О. Б. Максимовой. — Днепропетровск: Баланс-клуб, 2004. — 360 с. 2. Алдер Г. Маркетинг будущего: диалог сознаний. Общение с потребителями в XXI веке. — М.: ФАИР – ПРЕСС, 2003. — 448 с.

## МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГУ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ

Повноцінне функціонування економіки будь-якої країни не може здійснюватися за відсутності розвинутої системи зовнішньоекономічних зв'язків. Приєднання національної економіки до системи світових господарських відносин позитивно впливає на її розвиток, сприяє підвищенню технічного рівня виробництва, раціональному використанню природно-сировинних ресурсів, ліквідації дефіциту окремих товарів і, як наслідок, підвищенню рівня життя населення.

Інтеграція у світове господарство об'єктивно зумовлює формування інноваційної моделі розвитку національної економіки, що сприяла б підвищенню рівня конкурентоспроможності як базису, що формує конкурентні переваги країни, а також зростанню добробуту нації в цілому.

Найважливішим фактором динамічного економічного і соціального розвитку України в контексті підвищення конкурентоспроможності національної економіки є впровадження результатів наукових досліджень у практику, наявність можливостей адекватної реакції на світові науково-технологічні досягнення та ефективне їх використання в інтересах вітчизняного виробництва.

Значний прорив у технологіях та інформаційній сфері спонукає країни орієнтуватися на нові джерела конкурентних переваг і створювати їх. Сучасний етап пов'язаний із зайняттям гідного місця серед складових динамічних порівняльних переваг науково-технічними досягненнями та інноваціями на всіх стадіях життєвого циклу продукту, починаючи від створення товару або послуги, через просування його від виробника до споживача та закінчуючи наступною утилізацією.

З огляду на те, що на ринку фігурує і конкурує вже не окремий товар, а комбінований пакет товарів, послуг та інформації, конкурентоспроможність продукції залежить вже не лише від її конкретного виробника, а й від спроможності національного зокрема і глобального загалом середовища та його учасників до супроводження й використання цього продукту. Різко зростає вимога до цілісності цього середовища, кваліфікованості, дисциплінованості, платоспроможності його учасників. Як буде показано нижче, саме це є причиною того, що перехідні країни поки що не в змозі оволодіти належним чином засадами конкурентоспроможної діяльності в глобальній економіці.

Під конкурентоспроможністю варто розуміти концентроване вираження економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських й інших можливостей, втілених у товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим з ними іноземним товарам і послугам на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Сьогодні, на жаль, значна частина вітчизняних товарів не відповідає сучасному рівню наукового й технологічного забезпечення, що обумовлює їх неконкурентоспроможність як на зовнішньому, так і на внутрішніх ринках.

Перспективним напрямком вирішення названих проблем є перехід вітчизняного виробництва на інноваційний шлях розвитку. Основні передумови здійснення інноваційної політики нашої країни відбиті в Посланні Президента України "Європейський вибір. Концептуальні основи стратегії економічного і соціального розвитку України на 2003 – 2011 р.", де зазначено, що стимулювання науково-технічного розвитку України, реалізація завдань інноваційної стратегії повинні стати визначальними цілями економічної політики держави, спрямованої на утвердження України як високотехнологічної держави.

Також у Концепції науково-технологічного та інноваційного розвитку України поставлено завдання розробити і реалізувати комплекс заходів, що сприяють підвищенню якісних характеристик вітчизняного науково-технологічного потенціалу до рівня стандартів розвинених країн, інтенсифікувати процеси оволодіння науковими знаннями в технологічній сфері та їх практичного використання [1].

Той факт, що подальше зростання економіки України неможливе без її переходу до інноваційної моделі розвитку, підтверджується й закордонним досвідом. За останнє десятиліття співвідношення факторів економічного зростання промислово розвинутих країн значно змінилося: 1/4 приросту розвитку викликана прямими матеріальними вкладеннями капіталу, приблизно 1/3 – підвищенням кваліфікації робочої сили і більш 40% економічного зростання цих країн – результат використання новітніх наукових відкриттів, винаходів і досліджень, застосування технічних інновацій.

Яскравим свідченням економічної важливості знань та науки як галузі з їх виробництва є обсяг видатків провідних корпорацій світу на наукові дослідження. Лідерами за науковими витратами у світі залишаються корпорації "Дженерал Моторс" (8,2 млрд дол. на рік), "Форд" (6,3 млрд дол.), "Сіменс" (4,5 млрд дол.), IBM (4,3 млрд дол.). Найбільша питома вага наукових витрат на одного працівника була відзначена в корпорації "Майкрософт" (87 тис. дол.), наступною йшла компанія "Інтел" (понад 35 тис. дол.) [2].

Також слід зазначити, що інноваційний розвиток промисловості України, зокрема машинобудування, все більше здобуває негативний характер, що сприяє поглибленню технологічного розриву з промислово розвинутими країнами.





У вітчизняній і закордонній літературі накопичений значний досвід дослідження проблем підвищення рівня конкурентоспроможності і, зокрема, одного з найважливіших факторів – інноваційної діяльності. Дослідженнями в цій сфері займалися такі вчені, як М. Портер, А. І. Амоша, Г. К. Губерна, Н. Г. Чумаченко, Г. М. Скударь, Р. І. Забошина, Г. А. Ільїна, С. В. Ємельянов тощо.

Однак незважаючи на значні та глибокі дослідження проблем активізації інноваційної діяльності та підвищенні рівня конкурентоспроможності, в даній сфері все ж таки залишаються невирішені проблеми. Однією з найбільш актуальних є розробка та виявлення засобів активізації інноваційної діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності економіки країни.

За подібних умов кожному промислового підприємству необхідно формувати свій власний шлях інноваційного розвитку, який, на погляд автора, можна охарактеризувати як процес стратегічного управління досягненням й утриманням стійких конкурентних переваг, що досягаються переважно за рахунок практичного використання нових знань для зростання кількісних та якісних характеристик економічної діяльності підприємства.

У цьому зв'язку основною метою даної статті виступає визначення передумов і напрямків розвитку машинобудівних підприємств у контексті інноваційної стратегії України, а саме: можливість використання механізмів франчайзингу підприємствами галузі машинобудування з метою підвищення їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Зрозуміло, що саме інновації виступають основою забезпечення конкурентоспроможності окремих видів продукції і виробництва в цілому. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 04.07.2002 р. трактує інновації як новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. Насправді інноваціями може виступати все те нове, що ініційовано людиною та здатне поліпшити різні показники його діяльності і, як наслідок, підвищити рівень життя й добробуту.

У цьому зв'язку інновації розглядаються як новий обсяг прийнятої і пізнаної інформації, філософськи осмисленої, систематизованої, матеріалізованої та трансформованої в різні економіко-правові, екологічні і соціальні сфери життя суспільно-економічної формації [3].

Інновації є основою інноваційної діяльності, що, відповідно до українського законодавства, розглядається в якості однієї з форм інвестиційної діяльності, хоча практично має самостійний статус.

Інноваційна діяльність — процес, спрямований на реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий або вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, в новий або вдосконалений технологічний процес, що використовується в практичній діяльності, а також у пов'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки. При цьому слід враховувати, що інноваційна діяльність означає весь, без виключень, інноваційний процес, починаючи з появи науково-технічної ідеї і завершуючи розповсюдженням (дифузією) продукту.

Однак стан інноваційної діяльності в Україні більшістю експертів-науковців визначається як кризовий і такий, що не відповідає сучасному рівню інноваційних процесів у промислово розвинених країнах та потребам інноваційного розвитку. Стабільне скорочення реальних обсягів фінансування науково-технічного комплексу та відсутність дієвої державної науково-технічної політики не дають підстав для висновку про наявність реального підґрунтя для переходу до інноваційної моделі розвитку. Реформування науково-технічного комплексу побудовано за принципами частих змін цілей і завдань, без урахування загальновідомих факторів функціонування й розвитку науково-технічного потенціалу: активної та передбачуваної державної підтримки, формування попиту на наукові досягнення з боку реального сектору економіки тощо.

Статистичні дані про впровадження інновацій в промисловості дозволяють зробити висновок, що частка підприємств, які впроваджують інновації, різко зменшилася і в останні роки становить менше однієї шостої загальної кількості підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні показники інноваційної діяльності  
на промислових підприємствах у 1995 – 2004 рр. [4; 5]**

Показник	Роки									
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Кількість підприємств, що впроваджували інновації	2002	1729	1655	1503	1376	1491	1503	1506	1120	958
Їхня питома вага від загальної кількості, %	22,9	19,3	17,0	15,1	13,5	14,8	15,6	15,8	13,1	12,3
Кількість упроваджених нових технологічних процесів у цілому по промисловості	2936	2138	1905	1348	1203	1403	1421	1142	1482	1727
% до 1995 р.	100	72,8	64,9	45,9	41	47,8	48,4	38,9	50,5	58,8
Кількість освоєних нових видів продукції в цілому, найменувань	11472	9822	...	...	12645	15323	19484	22847	7416	3978



Таким чином, в останні роки впровадженням інновацій у промисловості займалося лише 12 – 16% загальної кількості промислових підприємств, що набагато менше, ніж у провідних країнах ЄС, де це значення коливається у межах 60 – 70%. Зростання показника кількості освоєної продукції свідчить про усвідомлення власниками та менеджерами багатьох підприємств необхідності активних дій на ринку, підвищення їхньої управлінської та технічної кваліфікації. Але досить часто йдеться лише про освоєння модифікацій виробів, що вже випускаються. Такий тип інноваційного розвитку має досить вузькі межі і практично не в змозі підтримувати конкурентоспроможність вітчизняних підприємств протягом тривалого часу.

Це і спостерігаємо у 2003 – 2004 рр., коли освоєння нових видів продукції знизилось на 67,5 та 82,6% відповідно в порівнянні з 2003 р. Але, незважаючи на це, у 2004 р. питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі промислової продукції дещо виросла і склала 4,69%, або 10,4 млрд. грн. (табл. 2). При цьому від 30 до 40% цієї продукції реалізовано на експорт. У структурі експортної інноваційної продукції 47% становила продукція металургії та оброблення металу, 25% – машинобудування, і 12,3% – хімічної та нафтохімічної промисловості.

Також можемо спостерігати практичну відсутність державного фінансування інноваційної діяльності. Близько 70 – 80% витрат фінансується за рахунок власних коштів підприємств і тільки 1 – 4% – за рахунок коштів держбюджету.

Таблиця 2

**Показники виробництва та фінансування інноваційної діяльності в Україні в 2000 – 2004 рр. [5]**

Показник	Роки				
	2000	2001	2002	2003	2004
Обсяг реалізованої продукції промисловості (у фактичних цінах), млн. грн.	182718,3	210842,7	229634,4	289117,3	400757,1
Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн. грн.	12148,3	10365,4	12605,7	12882,1	18784,0
%	6,65	4,92	5,49	4,46	4,69
Із загального обсягу поставлено на експорт, млн. грн.	3023,6	3158,5	4421,5	4776,2	7984,4
%	24,89	30,47	35,08	37,08	42,51
Загальний обсяг інноваційних витрат у промисловості, млн. грн.	1760,1	1979,4	3018,3	3059,8	4534,6
У тому числі. за рахунок, %;					
Держбюджету	0,4	2,8	1,5	3,0	1,4
Власних коштів	79,6	83,9	71,1	70,2	77,2
Коштів вітчизняних інвесторів	2,8	1,8	1,9	3,7	0,2
Коштів іноземних держав	7,6	3,0	8,8	4,3	2,5
Інших джерел	9,5	8,4	16,6	18,7	18,7

За нестачі власних коштів та державної підтримки визначального значення набуває саме сфера організаційних й управлінських інновацій, які можуть за мінімальних інвестиційних вкладень (або й без їхнього здійснення) сприяти суттєвому підвищенню ефективності українських підприємств та функціонування національної економічної системи в цілому.

У цьому аспекті цікавим моментом виступає можливість використання механізмів франчайзингу підприємствами галузі машинобудування з метою підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку та поширення відомості власної торгівельної марки.

Франчайзингом називають особливу форму співробітництва двох самостійних компаній, коли одна з них (франчайзі) працює, використовуючи торгівельну марку, фірмовий стиль, ідеї, технологічний процес або спеціалізоване устаткування іншої компанії (франчайзера) за своєю рідною винагороду (роялті).

Всесвітньою організацією інтелектуальної власності франчайзинг визначається як договір, за яким одна особа – франчайзер, що має розроблену систему ведення бізнесу, дозволяє іншій особі – франчайзі – використовувати цю систему відповідно до висунутих вимог в обмін на винагороду [6].

Відповідно до досліджень Міжнародної асоціації франчайзингу у світі менш 92% франчайзингових підприємств виживають та успішно розвиваються, тоді як у середньому 90% створених незалежних компаній припиняють своє існування протягом перших трьох років роботи. Середня рентабельність інвестицій за перші 10 років роботи для незалежних підприємств складає близько 300%, а для підприємств – одержувачів франшиз – більш 600% [7, с. 65].

На українському ринку франчайзинг як форма ведення бізнесу з'явилася не дуже давно, але інтерес до неї зростає з кожним роком. Натхненні успіхами західних франчайзингових мереж, українські підприємці поступово беруть на озброєння нову для себе бізнес-технологію. Якщо 5 років тому в Україні за допомогою надання франшиз розвивалися кілька компаній, то сьогодні таких нараховується більш 200. Доки цей механізм використовувався тільки трьома секторами національної

економіки: системою швидкого харчування, суспільним харчуванням і сферою обслуговування. Однак у даний час на підприємствах галузі машинобудування назріли передумови використання франчайзингових схем бізнесу й у цій сфері. Це зумовлюється тим, що машинобудівні заводи можна умовно поділити на дві категорії: потенційно конкурентоспроможні та потенційно збанкрутілі. Причому межа між цими категоріями дуже непомітна та залежить, у більшій мірі, від ефективного управління економічними процесами на підприємстві.

Концепція франчайзингу створює об'єктивні передумови для досягнення цілей двох партнерів, оскільки кожна сторона має визначені переваги (табл. 3).

Таблиця 3

**Переваги та недоліки франчайзингової системи**

	Переваги	Недоліки
Франчайзер	швидке розширення ринків збуту, збільшення обсягів продажів і територіальне розширення бізнесу; низький рівень власних капіталовкладень; дохід від продажу ліцензії; прибуток від можливої здачі в оренду франчайзі нерухомості й устаткування; прибуток від можливого кредитування франчайзі і від зменшення термінів обіговості; економія на матеріальному заохоченні найманих робітників: франчайзі як власник підприємства має особистий стимул до максимізації прибутку; знаходячись безпосередньо біля споживача, франчайзі точніше відчують його настрої, що для франчайзера є джерелом новаторських ідей	одержання меншої частини прибутку від франчайзі, чим від власного; невисока репутація одного з франчайзі при відсутності відповідного контролю якості може позначитися на репутації самої фірми; вивчаючи франчайзі, франчайзер готує собі можливого конкурента; зниження гнучкості системи керування, складність у переміщенні крапки; неможливість заміни "небажаного" франчайзі, навіть якщо він невміло керує фірмою, поки не порушені умови франшизи, він – "недоторканий"; проблеми з обліком і звітністю: франчайзер не може бути впевнений у тому, що одержує від франчайзі реальний звіт про результати діяльності
Франчайзі	мінімальні стартові капітальні вкладення; простота в доступі як до товарних, так і фінансових ресурсів; миттєве придбання репутації серед споживачів за рахунок ведення бізнесу під визнаним товарним знаком або фірмовим найменуванням; гарантія постійного забезпечення – можливість навчання методам ефективного керування, підвищення рівня професіоналізму; можливість користування перевагами, доступними тільки великим компаніям; відносно невелика конкуренція	обмеженість самостійності підприємницької ініціативи; небезпека втрати власної репутації франчайзі у випадку зменшення популярності франчайзера; обсяги продажів устанавлюються відповідно до політики франчайзера; проблеми правонаступництва

Можливі два варіанти використання франчайзингу машинобудівними підприємствами: в якості франчайзера або франчайзі.

Перший варіант доцільний в тому випадку, якщо підприємство стійко функціонує й отримує прибутки. Для такого підприємства кінцевою метою є стійке економічне зростання, яке досягається реалізацією правильно обраної стратегії розвитку підприємства за рахунок поширення своєї торгівельної марки за межами України або диверсифікації власної діяльності. В цьому випадку можливі два шляхи реалізації даної стратегії розвитку:

1. Підприємство диверсифікує власну діяльність у сфері товарів народного побуту, суспільного харчування або швидкого харчування й може придбати франшизу у відповідної відомої у світовому масштабі компанії. Підприємство також може продати франшизу закордонному підприємству на право виробництва унікальної продукції (основного виробництва) під своєю торгівельною маркою.

2. Підприємство придбає франшизу свого конкурента на випуск, наприклад, одного або декількох видів продукції, а все інше випускає під своєю торгівельною маркою.

Наприклад, ВАТ "Ясинуватський машинобудівний завод", який займається виробництвом унікального гірнорудного обладнання і має лише декілька підприємств-конкурентів у Германії та Австрії. ВАТ "ЯМЗ" може продати франшизу підприємству-аналогу в Польщі, яке виробляє подібну продукцію, але не в змозі якісно конкурувати з ним.

У даному випадку франчайзинг виступає особливою стратегією розвитку підприємства, спрямовану на розширення ринків збуту, охоплення додаткових сегментів ринку, поширення власної торгівельної марки.

Другий варіант, коли підприємство може виступати у якості франчайзі, пов'язаний з тим, що таке підприємство не має власної конкурентної сили й може скористатись відомою маркою, технологією, досвідом, методиками управління та ідеями іншого підприємства, маючи при цьому основні фонди, робочу силу та бажання отримати конкурентні переваги.

У цьому випадку франчайзинг – це своєрідний елемент антикризового управління підприємства, спрямований на його виживання в умовах агресивного кризоутворюючого середовища.



Таким чином, модернізація української економіки на засадах інноваційного розвитку має забезпечуватися комплексним застосуванням усіх доступних важелів економічної політики та запобіганням конфлікту між їхніми впливами та між вирішенням стратегічних та поточних завдань.

За цих умов франчайзинг може виступати стратегією інноваційного розвитку підприємства, оскільки володіє методиками, розробленими світовою практикою, які дозволять підприємствам вивести свою діяльність на якісно інший рівень функціонування, якісно змінити своє управління.

Франчайзинг сприяє: активізації спільної з іноземними інвесторами підприємницької діяльності для нарощування експорту товарів і послуг; збільшенню постачань на внутрішній ринок високоякісної продукції та послуг; активізації науково-технічного обміну, залучення і впровадження нових технологій; запозиченню передового організаційного й управлінського досвіду ринкових методів господарювання; створенню сучасної виробничої та ринкової інфраструктури; прискоренню соціально-економічного розвитку окремих регіонів і економіки країни в цілому.

Напрямами подальших досліджень виступатимуть пошуки ефективних схем і методів використання франчайзингу машинобудівними підприємствами, розрахунок ефективності впровадження таких заходів та спроби практичного використання запропонованих ідей.

---

**Література:** 1. Концепция научно-технологического и инновационного развития Украины / Одобрена Постановлением Верховной Рады Украины №916 XIV от 13.07.1999 р. // Вестник Верховной Рады Украины. – 1999. – №37. – Ст. 336. – С. 770 – 776. 2. Перспективи інноваційного розвитку України (аналітична доповідь) // <http://www.nas.gov.ua>. 3. Высоцкий Д. Е. Концептуальные экономико-правовые аспекты инноваций // Підприємництво, господарство і право. – 2002. – №2. – С. 47 – 53. 4. Послання Президента України "Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2001 році". – К., Офіційне видання. 5. Про соціально-економічне становище України у 2004 р.: Статичний щорічник. – К.: Державний комітет статистики України, 2005. – 516 с. 6. Килимник І. Договір франчайзинга: аналіз содержания // Підприємництво, господарство і право. – 2000. – №8. – С. 21 – 23. 7. Полотнянская А. А. "Франчайзинг" – как популярный способ развития бизнеса // 36. тез наук. доповідей Першої Всеукраїнської науково-практичної конференції серед студентів, аспірантів та молодих вчених "Маркетинг у третьому тисячолітті". – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 350 с. – С. 65.

---

**Калмикова І. Ю.**

УДК 658.012.12

---

**Скрипник Н. Є.**

## **ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІАГНОСТИКИ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ**

Використання терміна "діагностика" пов'язано з розвитком і становленням медицини. Розглядаючи етимологію слова діагностика, необхідно відмітити, що в перекладі з грецької *diagnostikos* означає здатність розпізнавати і становить вчення про методи й принципи розпізнавання хвороб і постановку діагнозу. Слово діагноз походить від грецького "diagnosis", яке перекладається як розпізнавання, розрізнення, визначення. Діагноз є результатом, заключною частиною процесу діагностики. Багато хто з вчених (М. М. Глазов, В. А. Забродський, М. О. Кизим, О. Н. Виборова та ін.) відзначають схожість основних процедур діагностичного дослідження в медицині, техніці та економіці. Наприкінці двадцятого століття вперше визначається використання діагностичних методів, термінів "економічна діагностика", "діагностика підприємства", "функціональна діагностика" в економічних дослідженнях зарубіжних і вітчизняних вчених. Основні концептуальні принципи економічної діагностики були викладені в 80-х роках двадцятого століття російським ученим, академіком А. І. Муравйовим, а також західними вченими Ж.-П. Тібо, М. Бартолі, К. Жесюа, М. Шерваль, Д. Броун, А. Ш. Мартінет, Я. Янг тощо. В економіці немає єдиного підходу до визначення об'єкта, предмета, мети та завдання діагностики. Поняття діагностики трактується по-різному залежно від того, з якої позиції вона розглядається вченими. Згідно з теорією А. І. Муравйова, економічна діагностика – це напрямок аналізу господарської діяльності, який дозволяє виявити та локалізувати порушення нормального ходу відтворювального процесу на основі мінімальної кількості показників узятих в динаміці, а економічна діагностика є засобом визначення характеру порушень та області господарської діяльності, в якій виникають відхилення відповідних показників [1]. М. М. Глазов вважає, що діагностика промислового підприємства і, тим більше, функціональна діагностика, або діагностика спеціалізованих функцій підприємства, спрямована на визначення дисфункцій і труднощів, які деформують функціонування об'єкта господарювання; встановлення внутрішніх і зовнішніх причин, які погіршують діяльність підприємства, їх аналіз; побудову програми дій, пов'язаних із віднов-

---

© Калмикова І. Ю., Скрипник Н. Є., 2006



ленням функцій та структурною перебудовою підприємства; впровадження на практиці на новому якісному рівні прийнятих рішень у вигляді планів поточного, середньострокового та перспективного розвитку виробничо-комерційної діяльності й контроль за їх реалізацією [2]. Розглядаючи зміст проблемної діагностики, В. В. Большаков під діагностикою розуміє діяльність, спрямовану на виявлення, аналіз та оцінку проблем організації [3]. Він визначає діагностику як функцію управління. За думкою В. А. Забродського, М. О. Кизима, економічна діагностика виявляє ознаки "хвороби" економіки виробничо-економічних систем, вид й ступінь важкості економічної хвороби, причини її появи [4]. О. Г. Дмитрієва розглядає діагностику як область знань, яка містить у собі теорію й методи організації процесів діагнозу, а також принципи побудови засобів діагнозу [5]. У монографії "Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства" авторами Г. О. Швиданенко й О. І. Олексик діагностика подана як процес розпізнавання й визначення негативних (кризових) явищ у діяльності підприємства на основі помічених локальних змін, установлених залежностей, а також особливо помітних явищ поточної підприємницької діяльності [6]. З вищевказаного можна зробити висновок, що діагностика як поняття, теорія й метод тільки формується. Існують принципові відмінності в трактуванні економічної діагностики, її об'єкта, предмета, мети, завдань та методу.

На думку авторів, одним із перспективних напрямків в економічній діагностиці є антикризова діагностика. Узагальнюючи поняття діагностики як процесу розпізнавання, розрізнення та визначення причин "хвороби", їх попередження та профілактики в майбутньому підприємства, знаходимо в діагностиці інструментальні ознаки антикризової технології, що дає підставу для введення в науковий оборот ідеї інституціонального та корпоративного змісту діагностики. Діагностика повинна розпізнавати інституціонально-нормативне середовище підприємства і доповнювати тим самим процес антикризового управління профілактикою його можливого банкрутства, а потім й попереджального оздоровлення. В кризовій ситуації діагностика є своєрідною "системою сигналізації", яка повідомляє керівництво про небезпеку для бізнесу на ранніх стадіях їх виникнення. На погляд авторів, антикризова діагностика – методика розпізнавання кризових явищ, оцінка вірогідності результатів розпізнавання, організація моніторингу кризових явищ на підприємстві, які характеризуються підвищеним ризиком банкрутства, слабкою конкурентною позицією, фінансовою нестійкістю. Діагностика кризового стану підприємства – це прийняття двоальтернативних рішень про наявність або відсутність кризової ситуації на підприємстві, виходячи з кількісних характеристик його діяльності.

Розвиток економічних систем, який підкоряється законам циклічності, включає етапи оживлення й депресії, підйомів і спадів. Довгий час предметом основного дослідження в економічному циклі виступав етап зростання. Стадія кризи розглядалася як завершальний етап життєвого циклу економічної системи. Внаслідок цього недостатньо є розробка питань діагностики функціонування економічних систем у період кризи. Вирішення вказаного кола питань видається актуальним не тільки в частині теоретичного узагальнення підходів до організації антикризового управління, але й практичного застосування методик діагностики та згладжування впливу кризових процесів на підприємствах.

Уперше проблемам принципової можливості існування й пояснення природи економічних криз приділили увагу в своїх роботах Сисмонді, Робертус, Жюгляр, К. Маркс та ін. Ними були покладені основи теорії криз, було встановлено, що кризи – це явище не випадкове й природно належить економіці з розвинутою грошовою і кредитно-фінансовою системою, тобто причини криз мають не тільки зовнішній, але й внутрішній характер. Також визначено регулярність виникнення криз, деякі спільні риси в сценарії їх розгортання, що дозволило зробити припущення про періодичність криз.

Безумовно, криза є невід'ємним та найважливішим елементом механізму саморегулювання ринкової економіки. Кризу потрібно розглядати як переломний момент у розвитку системи, який сприяє появі нового витка економічних змін. Криза дає імпульс розвитку економічної системи, виконує стимулюючу функцію.

Як вважають автори, подвійна природа кризи, яка одночасно створює та руйнує, формує передумови для подальшого розвитку та звільняє від застарілої стратегії бізнесу. Економічна криза – одна з фаз відтворювального циклу, який включає послідовно кризу, депресію, оживлення та підйом.

Зовнішні та внутрішні фактори, які вплинули на розвиток кризової ситуації, не є безпосередніми причинами її виникнення на тій чи іншій стадії життєвого циклу підприємства і тим більш його банкрутства. Однак вони впливають на розвиток факторів, які погіршують фінансово-економічний стан підприємства. Причини кризи й банкрутства підприємства обумовлені непродуманістю менеджменту та його помилками. В цих умовах підвищується значимість діагностики у виявленні та розпізнаванні кризи, яка наближається.

Узагальнення підходів до визначення кризи, її характеристик, а також дослідження розвитку кризи потребує розмежування понять "криза" й "кризовий процес" і представлення фази кризи в економічному циклі як розвиток кризового процесу, завершення якого виступає криза. Це дозволяє подолати протиріччя між представленням фази кризи як переломного моменту в розвитку економічної системи і як багатофазного процесу, який у свою чергу також послідовно включає фази глибокого, гострого спаду й депресії.

Криза є не миттєва подія, а процес, який розвиваючись, знаходить вираження в погіршенні показників діяльності організації. Диференціювання фаз кризового процесу організації, тобто виокремлення глибокого, гострого спаду та депресії, базується на виявленні та оцінці негативних тенденцій в фінансово-економічному стані організації.

*Перша фаза* (глибокий спад), часто схована, характеризується зниженням ефективності роботи організації й виражається в погіршенні показників ділової активності, зменшенням рентабель-



ності та обсягів прибутку, продажу, виникненням проблем з поставками й зниженням якості продукції. Внаслідок цього погіршується фінансове положення підприємства, скорочуються джерела та резерви підприємства.

*Друга фаза* кризового процесу (гострого спаду) проявляється збитковістю виробництва: власний прибуток вже не виступає джерелом фінансування діяльності й організація змушена залучати додаткові джерела фінансування (власні резервні фонди або залучати позикові кошти) й економити на ресурсах.

*Третя фаза* (депресія) відзначається відсутністю власних коштів, резервних коштів у підприємства. Це негативно впливає на перспективи його розвитку, довгострокове та середньострокове планування грошових потоків, раціональне бюджетування і пов'язано зі значним скороченням виробництва, тому що значна частина обігових коштів спрямовується на погашення збитків та обслуговування зростаючої кредиторської заборгованості.

Якщо оперативно не реалізуються екстренні заходи щодо стабілізації фінансово-економічного стану підприємства, настає *четверта стадія* – стан гострої неплатоспроможності. В підприємства нема можливості профінансувати майже скорочене відтворення та виконувати платіжні зобов'язання. Виникає реальна загроза зупинки або припинення виробництва, а потім і банкрутства. Фінальна стадія кризи, коли в підприємства повністю відсутні обігові кошти, а загальної суми активів недостатньо для розрахунків з кредиторами за простроченою кредиторською заборгованістю. В цій ситуації діагностика з використанням коефіцієнта ліквідності, забезпеченості власними оборотними засобами, відновлення платоспроможності дозволяє установити факт фінансової неспроможності й можливість нейтралізувати її через процедуру банкрутства.

Очевидним є той факт, що процес настання кризи розтягнутий у часі. На перших етапах симптоми кризи практично не простежуються й можуть бути не помічені керівництвом та власниками. Керівництво підприємства починає вирішувати питання запобігання банкрутства тільки на пізніх стадіях, коли криза є неминучою. Особливо складним для попередження кризи є її діагностика на ранніх етапах, при виникненні перших симптомів, коли підприємство має власні ресурси та не перевантажено боргами. Своєчасне розпізнавання ознак і природи кризи, її локалізації, використання елементів дослідження як заходів превентивної санації й відновлення платоспроможності складають сутність мети діагностики в антикризовому управлінні. З діагностики кризи починається боротьба з нею. На рис. 1 зазначена блок-схема антикризового управління з наглядацькою системою діагностики.

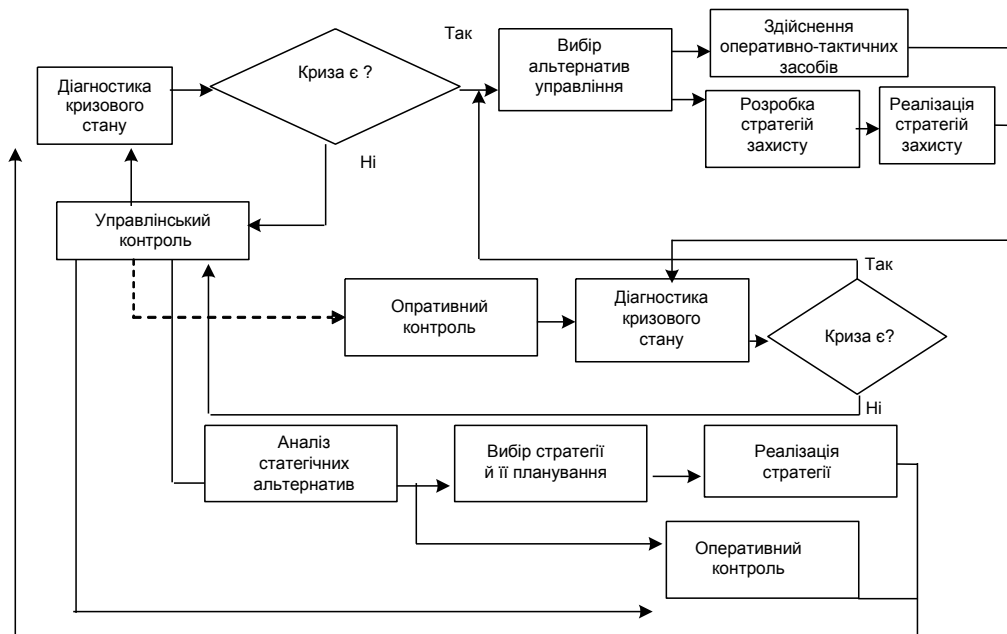


Рис. 1. Модель наглядацької системи діагностики кризового стану підприємства

Специфічним методом антикризового управління є діагностика кризового стану підприємства. В нормальній, не кризовій ситуації, вона є інструментом контролю. В кризовій ситуації діагностика своєрідна сигнальна система, яка за допомогою індикаторних показників розпізнає наближення кризи заздалегідь.

Методологія діагностування кризи й тенденцій її поглиблення або послаблення, прогнозування вірогідності банкрутства й розробка антикризової стратегії повинні враховувати не тільки структурні особливості відтворення капіталу, але й особливості об'єкта діагностики, який має свої специфічні закони розвитку й функціонування. Логіка діагностики в антикризовому управлінні й методологія поточного аналізу звітності, управлінського обліку й внутрішнього аудиту повинні відпові-

дати предметній логіці розвитку кризи, виходячи з циклів життєвого розвитку підприємства. На рис. 2 подана структурно-логічна схема технології діагностики в антикризовому управлінні. Вона дозволяє виділити й описати можливі відхилення найбільш значущих параметрів систем, явищ, об'єктів, які досліджуються та їх проявів в умовах розвитку кризових явищ.



Рис. 2. Структурно-логічна схема технології діагностики в антикризовому управлінні

Основними функціями діагностичних досліджень в антикризовому управлінні є встановлення експертних оцінок поточного або минулого фінансово-економічного, техніко-технологічного, організаційного стану підприємства, можливості прогнозування майбутнього. Предмет діагностики – рефлексійні властивості соціального організму підприємства, які визначають його здатність оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, збереження своєї ідентичності й нівелювання диспропорцій внутрішніх й зовнішніх фінансово-господарчих параметрів. Типологія діагностики підприємства охоплює організаційну, економічну, виробничо-технологічну, правову, соціальну сфери його діяльності. Залежно від стадії кризи й життєвого циклу підприємства діагностичні дослідження мають різні цілі та вирішують різні завдання.

Послідовність діагностичних процедур в антикризовому управлінні має спрямованість від "зовнішнього" до "внутрішнього", тобто від діагностики кон'юнктури й умов ринкової конкуренції до дослідження гнучкості й еластичності корпоративних факторів організації, її інститутів. Але діагностичне дослідження має певні фінансові та часові обмеження, які визначаються рівнем і стадією кризи на підприємстві. Сучасне підприємство має складну полісистемну структуру, яка переважана багатьма підсистемами та каналами інформаційно-аналітичних, адміністративно-управлінських, матеріально-фінансових, виробничо-технологічних потоків. Тому антикризова діагностика повинна складатися з послідовних взаємозв'язаних етапів, з використанням рефлексивних ознак моделі. Діагностичні дослідження допоможуть оптимізувати процес прийняття альтернативних управлінських рішень.

**Література:** 1. Муравьев А. И. Теория экономического анализа: Проблемы и решения. – М.: Финансы и статистика, 1988. – 144 с. 2. Глазов М. М. Функциональная диагностика – основа повышения качества планирования и управления промышленным предприятием в условиях рыночной экономики: Учеб. пособ. – СПб.: Гос. унив. экономики и финансов, 2002. – 296 с. 3. Большаков В. В. Проблемная диагностика развития организаций и предприятий. – Вильнюс: ЛитНИИТИ, 1989. 4. Забродский В. А. Диагностика финансовой устойчивости функционирования производственно-экономических систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Харьков: Бизнес Информ, 2000. – 108 с. 5. Дмитриева О. Г. Региональная экономическая диагностика. – СПб.: Изд. Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, 1992. – 274 с. 6. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: Монографія / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексик. – К.: КНЕУ, 2002. – 192 с.



## ДЖЕРЕЛА РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Особливо важливою на сучасному етапі інноваційного розвитку вітчизняного підприємства є проблема отримання такої інформації, на основі якої підприємець був би в змозі ухвалити ефективне і стійке управлінське рішення. Саме формалізована можливість вибору якнайкращого варіанта з позицій явно заданого критерію оптимальності з безлічі альтернатив і послужила підставою для спрощення та формалізації завдань прийняття рішень. Ця обставина стала причиною того, що довгі роки теорія прийняття рішень розвивалася в основному в бік поглиблення і модернізації математичного апарату, часто в збиток змістовній стороні питання.

Перш ніж перейти до безпосереднього розгляду проблем прийняття управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємств, необхідно визначитися в таких основних поняттях, як розвиток, еволюція, зростання, оскільки вироблена філософією єдина, загальноприйнята точка зору на них, на жаль, не часто використовується у відношенні до економічних систем, якими є підприємства і промислові комплекси.

Проблеми розвитку економіки завжди знаходилися в центрі уваги вітчизняних учених: В. П. Александрової, О. М. Алімова, О. І. Амоши, Ю. М. Бажала, В. Ф. Беседіна, В. М. Бородюка, М. С. Герасимчука, В. Е. Коломойцева, М. Г. Чумаченка, Г. А. Швиданенко, В. Я. Шевчука, Г. К. Ялового, а також зарубіжних – Е. Долана, Д. Кейнса, К. Кларка, Д. Ліндсея, Е. Мандела, А. Маршалла, В. Парето, Д. Расса, У. Томпсона та ін.

Проте окремі аспекти вимагають детальнішого опрацювання. На сьогодні недостатньо розглянутими залишаються питання джерел інноваційного розвитку крупних промислових підприємств в умовах ринкових перетворень. Наукою й практикою майже не досліджений економічний потенціал як чинник ефективного розвитку підприємства.

Усе різноманіття поглядів на розвиток можна подати у вигляді чотирьох груп. Перша група дослідників пов'язує розвиток з реалізацією нових цілей, цілеспрямованістю змін, але це не є необхідною умовою, а тим більше атрибутом розвитку [1]. Друга розглядає його як процес адаптації до навколишнього середовища, що також є лише його умовою – необхідною, але зовсім не достатньою [2]. Третя група підміняє розвиток його джерелом – суперечностями системи [3]. Четверта – ототожнює розвиток з однією з його ліній – прогресом, або ускладненням систем [4], або однієї з його форм – еволюцією [5].

Відсутність адекватного визначення розвитку в системних концепціях спонукає звернутися до загальноприйнятого трактування, взявши до уваги її недоліки. На погляд автора, під інноваційним розвитком слід розуміти якісну зміну складу, зв'язків (тобто структури) і функціонування системи або, стисло, будь-яку якісну зміну системи.

Кількісна зміна складу і взаємозв'язків системи виражає поняття "зростання" і його темпи (отже, зростання не слід ототожнювати з розвитком, що характерне для багатьох економістів). Таким чином, економічні показники діяльності підприємства характеризують саме зростання підприємства, а не його розвиток. Розвиток підприємства може бути здійснено за рахунок якісних змін. Визначення джерела цих змін і є метою даного дослідження. Одним з головних джерел ефективного інноваційного розвитку промислового підприємства пропонується використовувати додану вартість, яку створено на підприємстві.

Традиційно при аналізі діяльності економічних систем приймається за аксіому, що підприємства прагнуть максимізації свого прибутку, за рахунок використання якого і здійснюється досягнення цілей та орієнтирів розвитку підприємства. Але чим можна пояснити, що рентабельність операційної діяльності крупних промислових підприємств України протягом останнього десятиріччя не перевищує 5%, крім того, має місце й велика частка збиткових підприємств (38% у 2004 році) [6]. Складається враження, що крупні промислові підприємства свідомо не прагнуть одержувати прибуток, керівництво цілеспрямовано планує низьку рентабельність і можливості збитків у річних фінансових звітах.

Проте малоприбуткові і навіть збиткові виробничі об'єднання насправді мають чималий господарський ефект – створену додану вартість, тобто керівництво підприємств влаштовує, що воно може розпорядитися значним фондом оплати праці й крупними амортизаційними відрахуваннями на відновлення раніше придбаних основних засобів. А акціонери-працівники підприємства, що не має прибутків, задовольняються заробітною платнею.

Це узгоджується з думкою відомих американських економістів Мілгрона і Робертса про дургорядну роль прибутку в плануванні ефективності сучасних західних фірм. Наприклад, у ході опиту президентів 100 найбільших фірм Японії запитали про те, якими повинні бути цілі фірми та які їх реальні цілі. Відповідь "збільшення прибутку акціонерів" зайняла четверте місце, зібравши всього 3,6% голосів [7].





Таким чином, у високотехнологічному підприємстві, що має, як правило, великі і навіть надмірні (у зв'язку з неповним завантаженням виробництва) основні засоби, сумі прибутку належить далеко не ключова роль при плануванні результатів роботи підприємства, якщо порівняти малий прибуток з великими амортизаційними відрахуваннями і фондом оплати праці персоналу. Прибуток буде необхідний, якщо сума амортизації і фонду оплати праці, що нараховується, недостатні для інноваційного розвитку підприємства, тобто існує необхідність періодичного прибутку.

Разом з випадковими чинниками формування прибутку (зміною ринкової кон'юнктури, умов постачальників, тарифів на енергоресурси й іншим екзогенними причинами) крупні підприємства можуть систематично коригувати прибуток з наступних причин:

низька (навіть негативна) рентабельність компанії полегшує керівництву отримання контролю над підприємством, бо скорочується кількість зовнішніх претендентів на крупні пакети акцій і виникає можливість дешево скуповувати акції в дрібних акціонерів;

намагання оптимізувати оподаткування, в тому числі знизити прибуток, який обкладається податками;

при наявності певної фінансової схеми роботи з партнером виникає можливість продажу продукції навіть по собівартості з метою подальшого виведення прихованого прибутку в "офшорні підприємства";

піклування про високу заробітну платню, що призводить до нарощування витрати виробництва і скорочення прибутку;

висока, неодноразово переоцінена вартість основних засобів підприємства створює можливість встановлювати значні амортизаційні відрахування, достатні для поточного оновлення устаткування без залучення прибутку.

Як альтернатива прибутку підприємства критерієм ефективності промислового підприємства може служити більш стабільна умовно-чиста продукція, або додана вартість.

Умовно-чиста продукція або додана вартість, – це розрахунковий показник, що використовується для характеристики обсягу виробництва, який розраховується як результат виключення з вартості відвантаженої продукції витрат на оплату спожитих у процесі виробництва предметів праці і вартості субпідрядних робіт.

Управління підприємством як системою зі створення доданої вартості об'єднує наступні функції:

1) контроль на основі показників обсягу і структури доданої вартості;

2) аналіз діяльності підприємства з погляду його можливостей задовольняти інтереси економічних суб'єктів;

3) прогнозування розвитку підприємства за допомогою використання методів економіко-математичного моделювання;

4) прийняття рішень щодо управління розвитком підприємства через управління обсягом і структурою доданої вартості.

Таким чином, управління підприємством в сучасних умовах потребує розрахунку показника доданої вартості, його впливу на ефективність діяльності підприємства та його подальший розвиток. Економіко-математична модель повинна забезпечувати зв'язок показників виробництва доданої вартості і доходів підприємства, які необхідні для його розвитку.

Джерелами розвитку підприємства є основні фонди, трудові ресурси і зовнішні чинники (державне регулювання, інфляція і т. п.). Ці чинники входять як складові в модель виробничої функції підприємства, наприклад функції Кобба–Дугласа.

З економічної і математичної точок зору оптимізація управління основними ресурсами підприємства й способу виробництва зводиться до знаходження таких ресурсів кожного вигляду, які забезпечують екстремальне значення вихідного показника (доданої вартості) при обмеженні на сумарну вартість ресурсів, тобто

$$DV = f(O_f, G_p, z) \rightarrow \max; \quad (1)$$

$$S \geq p_1 O_f + p_2 G_p + p_3 z, \quad (2)$$

де  $DV$  – додана вартість;

$O_f$  – вартість основних засобів;

$G_p$  – чисельність персоналу підприємства;

$z$  – сукупний показник впливу зовнішніх чинників, який відображає динаміку макроумов;

$p_1, p_2, p_3$  – постійні коефіцієнти, що визначають "вагу" кожного з чинників розвитку підприємства.

Для спрощення інтерпретації сутності задачі (1) і (2) без обмеження спільності розглянемо тільки два чинники ( $O_f$  і  $G_p$ ), на які можна безпосередньо впливати в рамках підприємства, тоді

$$DV = a_0 x O_f^{a_1} x G_p^{a_2} \rightarrow \max; \quad (3)$$

$$S \geq p_1 O_f + p_2 G_p, \quad (4)$$

де  $a_0, a_1, a_2$  – коефіцієнти еластичності чинників розвитку підприємства.

Цільова функція (3) за відсутності обмеження (4) не має екстремуму і є монотонно зростаючою. Тому шукане обмеження лежить на межі допустимої області, що відповідає відношенню рівності у виразі (4).



Економіко-математическая модель виробництва у вигляді (3) виражає:

а) рівень доданої вартості, яку одержано при відповідних виробничих фондах і трудових витратах;

б) якісну структуру виробництва, тобто усереднену тенденцію його розвитку з обліком еластичності виробничого процесу, тобто показують тенденцію доданої вартості залежно від зміни відповідного ресурсу на 1%. Фактично показник еластичності характеризує усереднену міру ресурсів виробництва;

в) властивості суми коефіцієнтів еластичності ( $a_0 + a_1 + a_2$ ), характеризуючих тенденцію зміни доданої вартості при одночасній зміні всіх входів на 1%. При ( $a_0 + a_1 + a_2$ ) > 1 підприємство розвивається (збільшується  $DV$ ) зі зростанням концентрації входів, а при ( $a_0 + a_1 + a_2$ ) < 1 – ефективність зменшується;

г) властивості рівняння (3) дозволяють зіставити витрати ресурсів згідно з коефіцієнтами еластичності і нормам взаємозамінності. Відомо, що норми заміни одного виду ресурсів іншим розраховується як відносини показників еластичності;

д) взаємозамінність може представляти всі види чинників розвитку підприємства ( $O_f, G_p, z$ ) через один із них;

е) абсолютне значення зміни величини доданої вартості на підставі диференціювання (3) виглядає наступним чином:

$$dDV(t_i) = \frac{\partial DV}{\partial O_f} dO_f(t_i) + \frac{\partial DV}{\partial G_p} dG_p(t_i), \quad (5)$$

де  $dDV(t)$  – повний диференціал функції  $DV(t)$  в  $t$  момент часу;

$dG_p(t)$  – приріст або зменшення чисельності працюючих і т. д.

В окремих випадках по  $O_f, G_p, z$  показують ефективність додаткових витрат при інших рівних умовах.

На підставі (3) можна визначити наступну залежність

$$\left. \begin{aligned} P &= \frac{DV}{G_p} = a_0 O_f^{a_1} \times G_p^{a_2} \\ F &= \frac{DV}{O_f} = a_0 O_f^{a_1-1} \times G_p^{a_2} \end{aligned} \right\} \quad (6)$$

де  $P$  – продуктивність праці;

$F$  – фондвіддача.

Темпи зростання визначаються наступним чином:

$$T_{DV} = \frac{DV_i + DV_{i-1}}{DV_{i-1}} 100; T_P = \frac{P_i + P_{i-1}}{P_{i-1}} 100; T_F = \frac{F_i + F_{i-1}}{F_{i-1}} 100, \quad (7)$$

де  $TDV$  – темпи зростання обсягу доданої вартості %;

$TP$  – темпи зростання продуктивності праці %;

$TF$  – темпи зростання (зниження) фондвіддачі %.

На підставі проведеного дослідження можна припустити, що на практиці крупні машинобудівні підприємства вже прийшли до забезпечення стійкої частки доданої вартості в обсязі реалізації продукції, усвідомленню першорядної ваги управління доданою вартістю і вторинності прибутку. Метою подальшого дослідження слід вважати оцінку впливу окремих факторів на розмір доданої вартості, яку одержують крупні промислові підприємства, та апробацію математичної моделі на фактичному матеріалі функціонування машинобудівних підприємств Донецького регіону.

**Література:** 1. Губарь А. И. Проблемы экономического роста. – Барнаул, 1993. 2. Гумеров Ш. А. Развитие и организация // Системные концепции развития. – М., 1985. – Вып. 4. 3. Диалектика познания сложных систем / Под ред. В. С. Тюхтина. – М., 1988. 4. Моисеев Н. Н. Алгоритмы развития. – М., 1987. 5. Корсунцев И. Г. Философия развития (опыт глобальной эпистемологии). – М., 1995. 6. Статистичний щорічник України за 2004 рік. – К.: Українська енциклопедія, 2005. 7. Милграм П. Экономика, организация и менеджмент / П. Милграм, Д. Роберте. – СПб.: Экономическая школа, 2001. 8. Ласточкин Ю. В. Модели управления добавленной стоимостью и прибылью в крупных производственных компаниях / Ю. В. Ласточкин, И. И. Ицкович // Экономика и математические методы. – 2005. – Т. 41. – №2. – С. 64 – 73. 9. Ерохина Е. А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход. Монография // <http://orel.lsr.ru/nettext/economic>

## РЫНОК ПОДГОТОВКИ ГРАЖДАН К ВЕДЕНИЮ БИЗНЕСА: КАК ОЦЕНИТЬ СПОСОБНОСТЬ К ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ

Раскрывая вопрос оценки состояния в Украине предпринимательской деятельности, нельзя не отметить, что она в современных условиях получила широкое развитие в большинстве областей. Рынок насыщен информацией об обучении предпринимательству, ведению бизнеса, поиске путей обогащения и т. п. Существует множество литературных источников, тренингов, курсов, которые обещают обучить этой премудрости любого гражданина.

На взгляд авторов, существует один аспект, который в основном не затрагивается ни на начальном этапе формирования предпринимателя, ни при его развитии. Это – система оценки лица как потенциально возможного предпринимателя. Как ни парадоксально, но такой подход рассматривается в основном только популярной или художественной литературой. На начальной стадии общество стремится убедить потребителя услуги, что каждый без каких бы то ни было исключений может стать преуспевающим бизнесменом, то есть, оказывают психологическое воздействие, мотивируя человека стремлением к материальному благополучию. Но мало кто предлагает на начальной стадии провести оценку потенциальной способности индивидуума к успешному ведению дел.

Используя опыт собственных наблюдений за лицами, сумевшими создать процветающий бизнес, теорию предпринимательства, психологию и наработки зарубежных авторов, выделим ряд характеристик, которые, по нашему мнению, должны присутствовать у предпринимателя обязательно.

Наиболее значимой характеристикой, по мнению авторов, является качественная оценка собственных возможностей занятия предпринимательством. В первую очередь, это готовность к затратам времени и усилий. Редко кто в процессе формирования бизнеса задумывается о том, сколько времени ему придется тратить на этот процесс. Как показал опрос, проводимый среди студентов, большинство из них не против того, чтобы заняться предпринимательством, но лишь 0,5 – 1% предполагают, что в течение 2 – 3 лет им придется заниматься этим в течение 12 – 16 часов в сутки 5 – 6 дней в неделю. При ознакомлении с этим фактом до 25% опрошенных сразу же пересматривают ранее высказанное мнение. Причем при проведении логической оценки на ближайшие несколько лет еще 15 – 20% слушателей делают для себя неутешительный вывод, что не смогут себе позволить таких затрат времени. К ним относятся будущие мамы и девушки, уже имеющие детей, студенты, обучающиеся на бюджете и, соответственно, обязанные отработать по распределению 3 года.

При проведении дальнейшего анализа, на взгляд авторов, следует обратить внимание на состояние здоровья. Большинство людей имеют ряд заболеваний, причем некоторые из них требуют соблюдения режима труда и отдыха, отсутствия долгосрочных переутомлений, отсутствия перегрузок и т. п. Исходя из этого, еще до 10% опрошенных признают, что не смогут вести напряженную деятельность более нескольких месяцев без значительного ущерба для себя, а это в конечном итоге не позволит довести развитие бизнеса до планируемого уровня.

Также необходимо обратить внимание на такую градацию личностей, как "спринтер" и "стайер". Если второй заведомо в состоянии долго и упорно идти к намеченной цели, то первый способен за частую лишь на рывки, то есть на работу на пределе возможностей в течение короткого промежутка времени. Поэтому первая категория лиц менее приспособлена к ведению предпринимательской деятельности, чем вторая.

Итак, первой характеристикой должна стать оценка желания и физической возможности индивидуума в течение нескольких лет затрачивать время и усилия на организацию деятельности, приносящей прибыль.

Второй, не менее существенной характеристикой, может стать, по мнению авторов, комплекс мобильности и обучаемости человека. На стадии организации бизнеса индивидуум должен за короткий промежуток времени освоить значительный объем знаний, адаптировать их, оценить возможность и необходимость практического применения. К такой информации, в первую очередь, будет относиться ведение бухгалтерского учета, знание систем налогообложения, кредитования, умение ориентироваться и направлять финансовые потоки, рассчитывать и прогнозировать статьи затрат, изучение специфики отрасли ведения бизнеса и смежных областей др. Наряду с этими знаниями, в человеке должна присутствовать интуиция (чем заняться, кому из партнеров доверять, насколько необходимо наладить контроль за ситуацией и т. п.). Обе вышеуказанные составляющие должны влиять на принятие решений по сохранению либо изменению отдельных направлений ве-



дения бизнеса. Причем, учитывая достаточно частые изменения в законодательстве страны, а также возможные изменения в отношениях между партнерами, предприниматель не только должен учитывать возможность этих изменений, но и при разработке проектов и организации деятельности оставлять так называемый "интервал свободы" на внедрение изменений без оказания ими существенного влияния на все составляющие процесса предпринимательской деятельности.

Итак, необходимо оценивать способность усваивания и адаптации трех аспектов информации: экономического (налоги, финансы), специального (относительно области ведения деятельности) и социального (характера, способностей и привычек партнеров).

Еще одной значимой характеристикой личности является наличие у нее определенных черт характера. Есть ряд из них, которые заведомо нанесут ущерб ведению бизнеса, и отдельные, без которых этот процесс осуществлять нерационально. Поэтому необходимо оценить их присутствие.

Как известно, ни один бизнесмен не станет работать без оформления ряда гарантий на передаваемые им средства, на содержание и сроки выполнения каких-либо обязательств. Исходя из этого, одной из черт, которая заведомо будет мешать ведению бизнеса, является доверчивость (воспринимаемая партнерами как полная безответственность и разгильдяйство). Современный мир учит граждан постоянно документально оформлять свои взаимоотношения, прописывая все условия, права, обязанности и ответственность сторон, то есть составлять договора, а также иные документы, подтверждающие наличие у сторон определенных контактов и обязательств друг перед другом.

Такая черта личности, как целеустремленность, является основным фактором, определяющим доведение до планируемого уровня процесс предпринимательства. Только при наличии целеустремленности индивид в состоянии выдержать то количество нагрузок (зачастую – перегрузок) и отдельных лишений, которые неизбежны на начальной стадии организации бизнес-процесса.

Еще один аспект личности, который должен присутствовать у предпринимателя, обычно вызывает негативное восприятие в окружающих, особенно если это идет вразрез с их интересами. Это – способность "пробиваться", то есть способность преодолевать возникающие препятствия с минимальными издержками. В этом направлении предприниматель должен сохранять тонкую грань между собственным продвижением и нарушением прав других лиц (исключить "движение по головам").

У индивидуума, настроенного на ведение бизнеса, должны присутствовать ряд черт характера, позволяющих ему эффективно вести деятельность (целеустремленность, твердость, практичность), и отсутствовать те из них, которые заведомо приводят к негативным последствиям (слабости характера).

Рассмотрев вышесказанное, можно заметить, что в предпринимательстве на современном этапе отсутствует целая ниша по проведению подобной комплексной оценки индивидуума на предмет рациональности начала ведения им собственного бизнеса. На взгляд авторов, только после проведения подобного самоанализа, а еще лучше – анализа с помощью специалистов (что будет более объективным), можно принимать осознанное решение по организации предпринимательской деятельности.

Существует также еще один аспект, который используется на ряде крупных зарубежных и отечественных компаний, но редко применяется на начальной стадии ведения бизнеса. Это – распределение функций при организации и ведении дел. Как показывает практика, необходимо генерировать идеи по развитию бизнеса (творческий аспект деятельности), организовывать этот процесс, координировать все его составляющие, вести работу по документообороту, контактировать с внешней средой и т. д. Зачастую один человек не в состоянии вмещать в себе все черты, необходимые для ведения столь разносторонней деятельности: гений не может быть администратором, дотошный бухгалтер – коммуникабельным маркетологом. Поэтому ряд компаний начинают свое существование с формирования команды, имеющей общую цель. Однако создание такой команды зачастую является спонтанным, и ее члены не всегда обладают всеми свойствами, необходимыми в данной ситуации.

Поэтому на рынке ощущается отсутствие фирм, которые помогли бы оценить индивидууму или команде направленность их личностей, указали бы на недостающие элементы и предложили, при необходимости, банк данных по лицам, которые проходили такую же оценку и обладают недостающими для эффективной команды свойствами. В этом случае формирование жизнеспособных коллективов предпринимателей будет происходить значительно быстрее и эффективнее, а результат будет более ощутимым по сравнению со спонтанными процессами.

Итак, важно не только обучать индивидуума ведению бизнеса, не только помогать ему усваивать определенный объем знаний, но и оценивать его способности к данному виду трудовой деятельности; создавать условия для формирования эффективной бизнес команды.

---

**Литература:** 1. Джеймс Стонер. Вступ у бізнес (пер з англ.) / Джеймс Стонер, Едвін Долан. – К.: Вид. Європейського університету, 2000. – 752 с. 2. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Под ред. Н. А. Литвинцевой. – М.: БШ "Интел-Синтез", 1997. – 400 с.

## СИСТЕМНО-КИБЕРНЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ СИСТЕМНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Наиболее распространённое традиционное трактование сущности потенциала предприятия формулируется как способность естественных условий и ресурсов, возможностей, запасов и ценностей, которые могут быть использованы для достижения определённых целей [1].

Воспользовавшись аналогией с естественными науками, в частности с физикой, приведенное определение потенциала предприятия эквивалентно определению потенциальной энергии поднятого над землей тела. На практике же представляет больший интерес не значение потенциальной энергии, а эффективность динамического процесса превращения запасенной потенциальной энергии в кинетическую. Другими словами, интерес представляет КПД преобразования потенциала в полезный результат.

Переходя к рассмотрению предприятий как функциональных преобразователей входного потока ресурсов в продукцию, а в теории систем предприятия именно так и рассматриваются, теоретический и практический интерес представляет не статический их потенциал, а динамическая способность процесса преобразования. Другими словами, актуальным является определение динамической способности предприятия выполнять целенаправленную работу в полезный результат имеющимися у предприятия ресурсным потенциалом и компетенцией персонала. По сути, задача сводится к определению КПД предприятия как функционирующей системы, а стало быть, КПД, его системного преобразователя или системного потенциала. Ни один из известных подходов к оцениванию потенциала предприятия и его многочисленных составляющих не решают этой задачи.

Недостатком известных подходов к определению потенциала предприятия состоит в отсутствии системной привязки к функционирующему объекту, что не позволяет определить КПД предприятия по преобразованию ресурсов в полезный результат. Этот недостаток не позволяет положить их в основу разработки системной концепции создания конструктивного инструментария для определения системного потенциала работающего предприятия.

Поскольку стратегическое управление отечественными предприятиями как открытыми системами остается проблемой нерешенной, то поиск конструктивных подходов к ее решению является достаточно актуальным. Также к числу актуальных следует отнести задачу стратегического управления системным потенциалом предприятия, решение которой предлагается в данной работе на базе системно-кибернетического подхода.

Основные положения концепции системно-кибернетического подхода следующие:

1. Предприятие рассматривается и параметрически идентифицируется как открытая целеустремленная организационно-экономическая система (ОЭС), функциональным преобразователем которой является её системный потенциал [2].

2. Предприятие и его системный потенциал как объекты управления относятся к классу кибернетических объектов.

3. Перед организацией функционирования предприятия формулируется цель функционирования.

4. Системный потенциал определяется как целевой, соответствующий стратегической цели.

5. При оценке системного потенциала его оценочные показатели и параметры должны отражать процессы преобразования.

Ниже приводятся последовательность шагов, направленных на реализацию изложенных концептуальных положений.

На основе системно-кибернетической модели "белого ящика" на рис.1 параметрически описывается укрупненная структура предприятия как открытой организационно-экономической системы (ОЭС) или укрупненная функциональная структура системного потенциала.

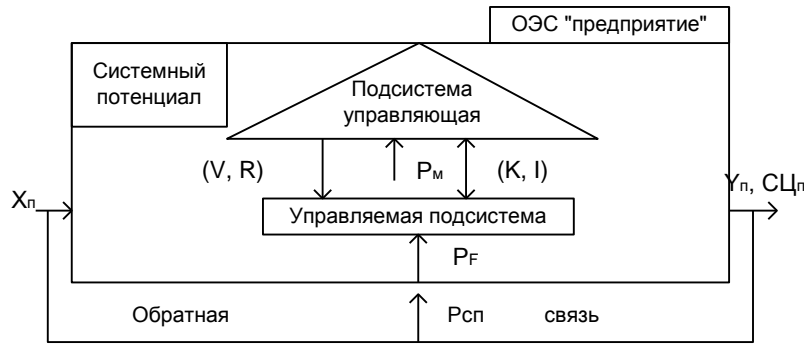
Как видно из представленной на рис. 1 системно-кибернетической модели предприятия, его функциональным преобразователем является динамический системный потенциал  $P_{СП}$ , составляющими которого являются управляемая  $P_F$  и управляющая  $P_M$  подсистемы.

Согласно свойству целостности систем можно утверждать, что системный потенциал определяется системной суммой двух составляющих: управляющей и управляемой. В формализованном виде можно системную сумму записать выражением (1):

$$P_{СП}(Y_{ц}, CЦ_{ц}) = \sum^{SYS} (P_F, P_M), \quad (1)$$

где  $\sum^{SYS}$  – системная сумма, которая отличается в большую или меньшую сторону от алгебраической суммы, частным случаем может быть равенство системной суммы алгебраической (принцип аддитивности);

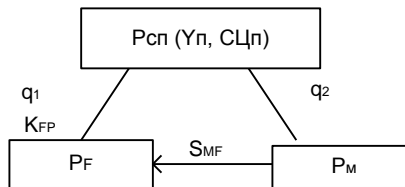
$P_{СП}(Y_{ц}, CЦ_{ц})$  – целевой системный потенциал, определяемый стратегической или текущей целью функционирования системы.



Условные обозначения:  
 СЦп – стратегическая цель;  
 Yп – системный выход предприятия;  
 Xп – системный вход предприятия;  
 Pсп – системный потенциал предприятия;  
 Pф – функциональная составляющая системного потенциала;  
 Pм – менеджерская составляющая системного потенциала;  
 R – внутренние регламенты деятельности;  
 V – управляющие воздействия;  
 K – внутренние коммуникации;  
 I – информационные потоки.

Рис. 1. Системно-кибернетическая модель предприятия и структуры системного потенциала

Выражение (1) может быть представлено иерархической моделью оценочных показателей целевого системного потенциала 1-го уровня декомпозиции (рис. 2).



Условные обозначения:  
 S<sub>MF</sub> – коэффициент системной сопряженности составляющих системного потенциала, принимающий значения в диапазоне (0 – 1);  
 K<sub>FP</sub> – коэффициент системной сопряженности функциональной составляющей потенциала с целевым потенциалом;  
 q<sub>1</sub> и q<sub>2</sub> – нормировочные коэффициенты, определяемые из условия целостности показателя верхнего иерархического уровня ( $\sum q_i = 1$ ).

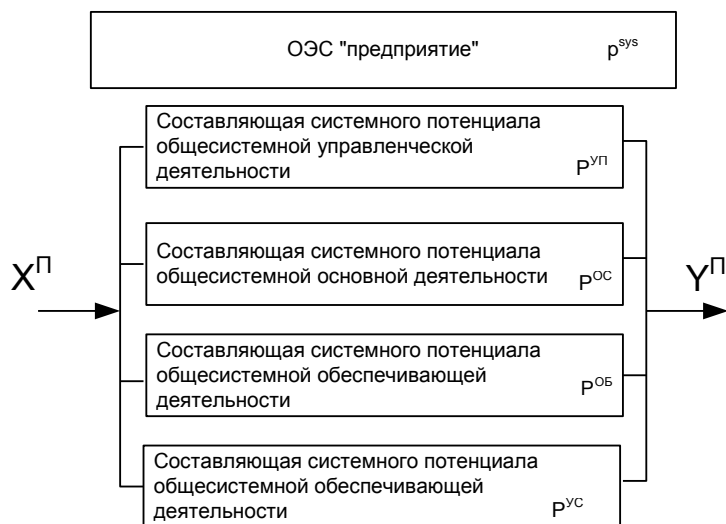
Рис. 2. Иерархическая модель оценочных показателей 1-го уровня декомпозиции системного потенциала предприятия

С учётом введенных коэффициентов системный потенциал будет определяться формулой (2):

$$P_{СП}(Y_{п}, СЦ_{п}) = q_1 K_{FP} P_{F} + q_2 S_{MF} P_{M}. \quad (2)$$

Согласно формуле (2) определение системного потенциала сводится к определению значений его составляющих P<sub>F</sub> и P<sub>M</sub>, а также значений коэффициентов K<sub>FP</sub> и S<sub>MF</sub>. Значения составляющих определяются для статического состояния системы расчётным методом как процентные отношения фактических значений составляющих системного потенциала к их проектным значениям. Значения коэффициентов определяются для функционирующей системы экспертными методами.

Для простых систем, например малых предприятий, определение системного потенциала можно производить с 1-м уровнем декомпозиции, то есть при помощи модели, изображенной на рис. 2. Для средних предприятий необходим следующий 2-й уровень декомпозиции, представленный иерархической моделью на рис. 3. В основу 2-го уровня декомпозиции составляющих системного потенциала положена системная классификация видов деятельности, осуществляемых при функциональном преобразовании ресурсного "входа" в "выход" системы. Динамический системный потенциал проявляется при взаимосвязанном осуществлении активными элементами (персоналом) системных видов деятельности. При этом используются технология, техника, инструменты, производственные площади, энергия различных видов, интеллект, ноу-хау, инновации и др.



Условные обозначения:  
 $p^{уп}$ ,  $p^{ос}$ ,  $p^{об}$  и  $p^{ус}$  – составляющие системного потенциала управленческого, основного, обеспечивающего и обслуживающего видов деятельности соответственно.

Рис. 3. Функциональная структура системного потенциала

На рис. 4 представлена адекватная функциональной структуре системного преобразователя (рис. 3) иерархическая модель оценочных показателей системного потенциала для среднего предприятия. В модели на рис. 4 введены для составляющих системного потенциала соответствующие коэффициенты системного сопряжения, изменяющиеся на практике в диапазоне "0 – 1". В реальные значения коэффициентов системного сопряжения вносит вклад реальные значения эффекта синергии, которые могут или увеличивать их, или уменьшать, или не влиять на них. Так как эффект синергии возникает только в функционирующих системах при взаимодействии активных элементов, а его значение может быть как положительным, так и отрицательным, а также нулевым ( $2 + 2 \geq < 4$ ). При управлении системным потенциалом коэффициенты системного сопряжения являются управляемыми параметрами.

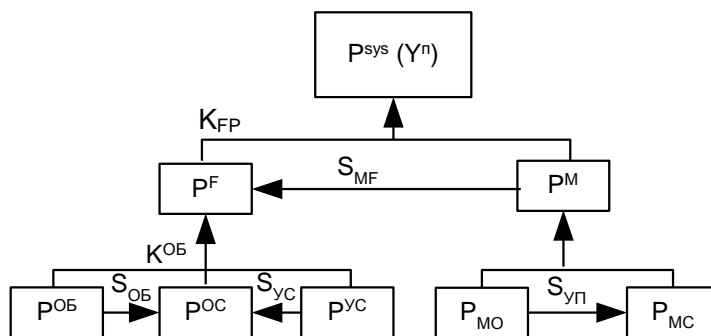


Рис. 4. Иерархическая модель оценочных показателей системного потенциала для среднего предприятия

Для больших и сложных предприятий необходим следующий уровень декомпозиции составляющих системного потенциала с использованием системной закономерности иерархичности функциональной структуры составляющих потенциала.

Характерной особенностью модели оценивания является равенство весовых коэффициентов при вхождении порожденных системных оценочных показателей в порождающий. Применённый в предложенной модели подход отвечает системному принципу – в настроенных целостных системах все элементы одинаково значимы, поэтому дифференцировать их по весам (как это принято в традиционных подходах), с позиций системного подхода, будет некорректно.

На практике оценку показателей составляющих потенциалов и фактических значений коэффициентов системной сопряжённости производят эксперты. Они же выбирают адекватную шкалу (линейную или нелинейную), а также критерии оценивания. Оценки некоторых показателей могут быть вычислены на основе установленных технических и экономических норм. Далее вычисляют значение целевого системного потенциала  $P^{sys}$  по известному закону сборки:



$$P^{sys} = \sum^j \prod^i q_i \times K_i \times S_i \times Q_i, \quad (3)$$

где  $\sum$  – знак суммирования;

$\prod$  – знак произведения;

$j$  – порядковый номер уровня;

$Q_i$  – порядковый номер оцениваемого показателя и его соответствующего коэффициента на  $j$ -м уровне;

$i$  – оценка  $i$ -го оценочного показателя системного потенциала;

$i$  – нормировочный коэффициент, определяемый из условия нормировки  $\sum q_i = 1$ .

Таким образом, предложенный системно-кибернетический подход к стратегическому управлению системным потенциалом предприятия является теоретически обоснованным и конструктивным, что позволяет создать на его основе методический инструментарий для практических приложений. Такой инструментарий создан, опробован на реальном объекте и подтвердил свою пригодность для практического применения.

---

**Литература:** 1. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с. 2. Кобзев П. М. Параметрическая идентификация объектов стратегического управления на основе системной модели / Экономика розвитку. – 2003. – №1. – С. 89 – 94.

---

**Кучеренко А. А.**

УДК 658.012.8:33

## **ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНОГО РАЗВИТИЯ**

Финансово-экономические кризисы оказывают, как правило, негативное воздействие на потенциал промышленных предприятий: сокращаются (или вообще прекращаются) инвестиции в процессные и продуктовые инновации, стареет и изнашивается основной капитал, истощаются научно-технические заделы, уходят наиболее квалифицированные и молодые работники и т. д.

Перед предприятиями возникает актуальная задача внутренней самооценки и прогнозирования своего состояния с точки зрения выполнения свойственных им производственных функций, принятия мер защиты этих функций, то есть обеспечения экономической безопасности производства от различных проявлений внешнего и внутреннего происхождения, воздействующих на потенциал предприятия, создания системы мониторинга индикаторов безопасности, обоснования и установления их пороговых значений, принятия мер противодействия угрозам.

Несмотря на то, что в общем плане комплекс проблем оценки экономической безопасности сформулирован и исследован достаточно полно во многих работах, детальные рабочие методики, учитывающие отраслевую специфику предприятий на корпоративном, фирменном уровнях, где они больше всего и нужны, еще только появляются, поскольку здесь приемлемы только стандартные подходы, а обобщенные системы критериев, показателей оценки экономической безопасности, как правило, не применимы.

Учитывая вышеописанное, выделим цели данной статьи:

описание показателей и индикаторов экономической безопасности предприятия;

классификация и оценка экономической безопасности предприятия;

описание содержания и последовательности мониторинга экономической безопасности предприятия.

В режиме устойчивого функционирования предприятие при решении задач своей экономической безопасности акцентирует главное внимание на поддержании нормального ритма производства и сбыта продукции, на предотвращении материального и/или финансового ущерба, на недопущении несанкционированного доступа к служебной информации и разрушения компьютер-

---

© Кучеренко А. А., 2006



ных баз данных, на противодействии недобросовестной конкуренции и криминальным проявлениям. Производственная сфера эффективно работающего предприятия, если она своевременно подвергается необходимой модернизации, не является источником экономического неблагополучия (экономической опасности) как для коллектива предприятия и его собственника, так и для тех агентов рынка, которые пользуются продукцией предприятия, то есть его смежников и потребителей.

В кризисные периоды развития наибольшую опасность для предприятия представляет разрушение его потенциала (производственного, технологического, научно-технического и кадрового) как главного фактора жизнедеятельности предприятия, его возможностей. При этом условия хозяйствования таковы, что не обеспечивается способность потенциала к воспроизводству. Ресурсы для этого предприятие может приобретать только исходя из результатов своей деятельности (точнее — амортизационных отчислений и прибыли), а также за счет заемных средств. Оба эти источника инвестиций в кризисной ситуации у предприятия, как правило, оказываются перекрыты.

В настоящее время большинство украинских промышленных предприятий, работая в нестабильной экономической среде, являются убыточными, переживают глубокий спад производства и находятся в критическом или банкротом состоянии. Причин депрессивного развития много, но главные из них кроются в инерции сложившейся структуры производства, его технологической отсталости и физического износе основных фондов, в отсутствии приоритетов государственной научно-промышленной политики, в условиях хозяйствования определение которых позволило бы провести необходимую реструктуризацию мощностей, сложившихся в результате неэффективных, с точки зрения реального сектора экономики, преобразований, не позволяющих предприятиям зарабатывать средства на модернизацию.

Такое их положение представляет определенную опасность как для экономики и социальной стабильности в регионе и обществе в целом, так и для потенциала и коллектива каждого конкретного предприятия. Ведь промышленное предприятие, являясь основным структурообразующим элементом экономики, выполняет не только производственную функцию, но и дает средства к существованию многих людей, связанных с ним, то есть несет определенную социальную нагрузку и ответственность.

Неполная загрузка мощностей, а потому и неэффективное их использование, а тем более разрушение созданного потенциала предприятия представляют угрозу экономическим, материальным основам жизнедеятельности коллектива и общества, для поддержания которых он создавался и развивался.

Ни одно предприятие не может ощущать себя в экономической безопасности, если его продукция не востребована рынком; ни одно предприятие, производящее средства производства, не может ощущать себя в безопасности, если происходит длительный спад в технологическом развитии страны.

Сейчас наблюдается четко выраженная тенденция утраты промышленными предприятиями способности производства сложной и наукоемкой продукции, причем не только новой, но и выпускавшейся ими ранее в условиях стабильного развития экономики. Это означает, что под угрозой находится техническое перевооружение производственного аппарата таких базовых отраслей экономики, как энергетика, транспорт, металлургия, химия, добыча полезных ископаемых и т. д., так как по мере износа активной части основного капитала этих отраслей их полноценное замещение новым *отечественным* оборудованием будет затруднено или невозможно, ведь промышленность более чем на 80% укомплектована машинами и оборудованием именно отечественного производства; их замена массовыми импортными закупками с финансовой точки зрения вряд ли осуществима.

Главный комплекс проблем и основные причины текущего неблагополучия многих промышленных предприятий кроются в:

невостребованности продукции на внутреннем и внешнем рынках, в ее низкой конкурентоспособности;

истощении инвестиционных ресурсов, усиленном финансовым кризисом, инфляцией, разрушением денежного обращения, издержками действующей системы налогообложения товаропроизводителей;

невыполнении государством своих обязательств по оплате заказов для своих нужд;

неэффективных способах институциональных преобразований, повлекших за собой фрагментацию многих некогда единых производственных комплексов на более мелкие, обособление последних и, как следствие, рост транзакционных издержек на каждом переделе не менее чем на 20%, и соответствующее удорожание продукции;

таможенных и валютных барьерах на границах стран СНГ, разрушивших их некогда единое экономическое пространство и др.

Все это вылилось в неспособность большинства предприятий самостоятельно и эффективно войти в стихийно организованный рынок и запустить рыночный механизм хозяйствования.

У предприятий образовалась непосильная для них дебиторская и кредиторская задолженность, главным виновником которой является правительство, которое зачастую не оплачивает продукцию, изготовленную по его же заказу для государственных нужд, что ведет к каскаду не-



платежей по цепочке межотраслевых связей. Потребители, смежники стремятся расплатиться по бартеру, поскольку также не имеют денег. Нет средств и возможностей пополнять оборотный капитал. В результате производственный и научно-технический потенциал предприятий уже длительное время находится в состоянии прогрессирующей деградации, высококвалифицированный кадровый состав уходит в поиске лучшего приложения сил и способностей, нет рабочих и специалистов для обслуживания простаивающего технологического оборудования и сохранения инфраструктуры.

Одна из главных задач государственной научно-промышленной политики, состоящая в том, чтобы осуществить управляемую переориентацию предприятий с выполнения заказов только для правительственных нужд в условиях директивного управления экономикой на рыночный спрос, не была реализована. Адаптационных способностей предприятий для плавного вхождения в рынок оказалось недостаточно в условиях отказа от государственного регулирования экономики, в первую очередь, в области сбыта продукции промышленности, контроля цен естественных монополистов, централизованного распределения ресурсов, защиты внутреннего рынка и интересов отечественного товаропроизводителя.

Потеря управляемости экономикой обусловила резкое ухудшение условий хозяйствования предприятий. Последовавший финансовый и инвестиционный кризис усилил ряд деформационных процессов в воспроизводственной структуре их капитальных вложений. Среди них нужно выделить следующие:

во-первых, резкое снижение инвестиционной и инновационной активности не обеспечивает процесса воспроизводства. Почти полностью прекратилось обновление активной части основных фондов, нарастает процесс их обесценивания и "проедания", особенно их активной части: машин, оборудования, являющихся объектом инноваций. Амортизация не покрывает расходов на восстановление фондов, потоки финансовых ресурсов отрываются от реального производства, а инвесторы из-за длительного цикла возврата капитала и экономической нестабильности не заинтересованы в его высокорисковом инвестировании. На фоне ускоренного старения парка машин и оборудования это влечет за собой быстрое сокращение производственного и технологического потенциала, имеющихся мощностей;

во-вторых, подавление спроса (результат монетаристского подхода) и соответствующее отсутствие заказов, отсутствие прибыли у предприятий, к тому же съедаемой высокой инфляцией и ростом цен на материалы, энергию, комплектующие и т. д., высокая банковская ставка, снижение амортизационных отчислений способствуют тому, что даже те незначительные внутренние ресурсы, которыми располагают предприятия, не имеют экономической мотивации для поддержания воспроизводства. Их выгоднее направлять на текущее потребление;

в-третьих, резкое сокращение и даже полное прекращение финансирования государством НИОКР в области высоких технологий, отсутствие у предприятий собственных средств препятствует опережающему созданию научно-технических заделов — основы технологического развития.

Известно, что последовательное обновление потенциала предприятия (освоение процессных инноваций и новых видов продукции с более высокими потребительскими свойствами) осуществляется путем создания опережающих научно-технических, конструкторских, технологических и инвестиционных (капитальное строительство) заделов, являющихся важнейшим стратегическим ресурсом его развития, основополагающегося на использовании интенсивных факторов экономического роста. Длительное прерывание процесса воспроизводства этих заделов тормозит или вообще останавливает технологическое развитие.

---

**Література:** 1. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" від 30.06.1999 №784-XIV. 2. Бабич Л. М. Актуальні проблеми вдосконалення організаційно-методичного механізму запобігання банкрутства на підприємстві // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №4. – С. 71 – 75. 3. Герасименко С. С. Передбачення фінансового стану підприємства при оцінці його здатності до продовження діяльності / С. С. Герасименко, Н. А. Головач // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №4. – С. 2 – 4. 4. Лигоненко Л. А. Антикризисное управление: современное состояние, методическое и кадровое обеспечение // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №4. – С. 59 – 62. 5. Терещенко О. О. Антикризисний фінансовий менеджмент – вимога "новітньої економіки" // Ринок цінних паперів України. – 2004. – №9 – 10. – С. 25 – 32. 6. Терещенко О. О. Теоретичні основи антикризисного управління фінансами підприємств // Стратегія економічного розвитку України. – 2001. – №4. – С. 15 – 18. 6. Чевганова В. Я. Методичні підходи до аналізу можливості відновлення платоспроможності підприємств / В. Я. Чевганова, І. Б. Чичкало-Кондрацька // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №4. – С. 30 – 33. 7. Швиданенко Г. О. Санация балансу в системі антикризисного управління підприємством // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №4. – С. 33 – 36. 8. Наукові праці МАУП. "Антикризове управління підприємством: проблеми і шляхи їх розв'язання в умовах України". Вип. 1. – К.: МАУП, 2001.

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У процесі побудови інноваційної моделі розвитку економіки України питання ефективного управління нововведеннями набуває все більшої актуальності. На сучасному етапі необхідно забезпечити єдність у реалізації завдань структурної та інноваційної політики. Інноваційна переорієнтація економіки – це основа основ євроінтеграційного курсу України. З цією метою необхідно реалізувати стратегію випереджального розвитку, яка могла б забезпечити щорічні темпи зростання ВВП на 6 – 7%, що є можливим лише на основі технічного та технологічного оновлення виробництва.

Необхідно звернути увагу на значне зношення основних фондів і скорочення виробничих потужностей, яке свідчить про те, що на підприємствах України несприятливі умови для інноваційного розвитку. Низький технологічний рівень виробництва, який зумовлює високу енерго та матеріаломісткість. У даний час лише 4% підприємств витрачали кошти на дослідження та розробки, спрямовані на випуск інноваційної продукції. На перший план постає питання докладного дослідження управління інноваційної діяльністю на підприємствах України.

Розглянувши інноваційну діяльність, можна сказати, що на сьогодні на більшості підприємствах України, які займаються інвестиційною діяльністю, структури управління залишаються незмінними. Тобто це, як правило, лінійні оргструктури з традиційним розподілом функцій між існуючими раніше службами. В багатьох випадках здійснюється формальна заміна назв відділів, однак методи та методичні забезпечення праці таких відділів не змінюється.

Необхідно звернути увагу на поняття інноваційний менеджмент. Інноваційний менеджмент становить систему стратегічного управління інноваційними процесами з метою вивчення основних напрямів науково-технічної та виробничої діяльності й обґрунтування комплексу заходів щодо реалізації інноваційної стратегії. Основними об'єктами інноваційного менеджменту на мікрорівні є розробка й упровадження нової продукції, розвиток і модернізація виробництва та продукції, що випускається, поступове знання з виробництва продукції, яка не користується попитом у споживачів.

Структурними ланками інноваційного менеджменту є: 1) розробка планів і програм інноваційної діяльності; 2) розробка та здійснення єдиної інноваційної політики; 3) кадрова підготовка і забезпечення виробництва; 4) забезпечення необхідними ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними); 5) вибір найкращих проектів нової продукції та контроль за її розробкою; 6) створення спеціальних груп управління й контролю за інноваційною діяльністю на всіх її етапах. На сучасному етапі НТР у наймогутніших компаніях формуються цілісні науково-технічно-виробничі комплекси, покликані реалізувати тісну взаємодію науки, техніки, виробництва та збуту і знизити на цій основі витрати виробництва й обігу.

Новітні системи інноваційного менеджменту насамперед створюються в транснаціональних корпораціях.

На відмінну від попередніх років, коли наукові дослідження, розробка зразків нової техніки, виробництво і збуту здійснювалися за лінійним принципом різними групами виконавців, у 80-ті роки ХХ ст. управління інноваційними процесами відокремилася як суб'єкт управління, яке здійснює керівництво підприємства (фірми, компанії, корпорації) [1].

З цією метою створюють: 1) спеціальні підрозділи (комітети, ради, робочі групи) з розробки основних напрямів інноваційного процесу і подання конкретних пропозицій керівництву для прийняття відповідних рішень; 2) центральні служби розвитку нових продуктів для координації інноваційної діяльності різних підрозділів у результаті всебічного обговорення нових ідей, оцінки науково-технічних проектів та їх планування, розробка технічної політики; 3) цільові проектно-конструкторські групи з розробки нової продукції, покликані ефективно організувати наукові дослідження і конструкторські розробки, забезпечити створення перспективної конкурентоспроможної продукції; 4) центри розвитку не пов'язані з основною сферою діяльності компанії, мета яких розширення ринків збуту для створеної нової продукції; 5) венчурні підприємства або їх підрозділи, які здійснюють інтенсивні наукові розробки прискорюють втілення нової ідеї чи проекту у виробництво за рахунок власного капіталу; 6) централізовані фонди стимулювання нововведень (для прискореного впровадження нової продукції в серійне виробництво), частина яких може спрямовуватись на створення венчурних підприємств, а також окремі фонди їх стимулювання в окремих підрозділах; 7) аналітичні групи прогнозування розвитку техніки і технології, попиту на нову продукцію.

Інноваційний менеджмент передбачає також зростання ролі традиційних відділів НДДКР, які здійснюють наукові дослідження та розробку на їх основі нових проектів і доводять їх до виробництва.

Вибір та створення групи їх організаційних форм інноваційного менеджменту в організації становить сукупність наступних процесів: формування системи служб, яка охоплює всі аспекти інноваційної діяльності: визначення сфери компетенції цих служб; розподіл обов'язків; відповідальність і встановлення між функціональних взаємозв'язків, як у середині самої системи, так і з іншими підрозділами. Одночасно здійснюється розподіл конкретних видів робіт у середині інноваційних служб.



Управління інноваційними процесами може бути ефективним, якщо має комплексний характер та включає такі основні елементи, як організаційно-економічне забезпечення інновацій, формування спеціальних підрозділів у структурі управління виробництвом, які займаються розробкою та висуванням інновацій, створення багаторівневої системи управління інноваціями і диференціація методів управління у зв'язку від виду інновацій і можливостей підприємств з їх освоєння [2].

Слід зазначити й той факт, що диспаритет в обмін наукоємними товарами України з іншими країнами світу утворився переважно за рахунок значного перевищення імпорту над експортом у торговельних стосунках з такими країнами, як Італія (коефіцієнт покриття імпорту експортом 0,11), Німеччина (0,14) та США (0,36) [1]. Майже третина товарів, що імпортується з цих країн, – це товари побутового призначення: пральні машини, холодильники, меблі тощо.

Саме тому сьогодні інноваційного відродження потребує промисловість України як основа економічного зростання. Можна відокремити ряд негативних тенденцій, які впливають на сучасний інноваційний процес:

1. Інноваційна активність промислових підприємств знижується протягом 1999 – 2002 рр., питома вага інноваційно активних у загальній кількості обстежених Держкомстатом України підприємств скоротилася з 18,7 до 16,5%.

2. Інноваційні процеси в країні визначають п'ять видів економічної діяльності: харчова промисловість і переробка сільськогосподарських продуктів, машинобудування, легка промисловість, металургія та обробка металу, хімічна й нафтохімічна промисловість.

3. Продовжується зміна якісного складу інноваційних процесів на користь одного напрямку інноваційної діяльності – впровадження технічних засобів з метою розширення асортименту продукції.

4. Українські підприємства під час придбання ліцензій надають перевагу вітчизняним розробкам, що обумовлено більш високою вартістю об'єктів інтелектуальної власності при придбанні їх за кордоном, ніж у національних держателів цих об'єктів.

5. Відстежується більш висока інноваційна активність великих, а не малих виробничих структур.

6. Загальний рівень фінансування інноваційної діяльності в українській економіці за рахунок усіх джерел має тенденцію до зниження.

7. Зниження загальної частки інноваційної продукції в повному обсязі виробленої промислової продукції. Це є домінуючою тенденцією серед інших, що характеризує інноваційний процес у промисловості України [3].

Отже, реальність сьогодні така: інноваційна діяльність активно застосовується на зарубіжних підприємствах і дає наявні результати, але надзвичайно повільною є на вітчизняних, що потребує негайного коригування.

Можна зробити висновок, що чільне місце в розв'язанні ситуації, яка склалася на вітчизняних підприємствах, має належати саме реактивним, які здійснені конкурентом, що забезпечують виживання фірми та здатність вести боротьбу на ринку, й стратегічним інноваціям, які передбачають отримання конкурентних переваг у перспективі.

У даний час інновації слід розглядати не тільки в площині науково-технічного розвитку, а й з точки зору вдосконалення самої системи управління. Підґрунтям для застосування реактивних інновацій на вітчизняних підприємствах має стати "концепція діаманта", автором якої є відомий американський економіст Майкл Портер.

Відповідно до зазначеної теорії при зростаючому ступені конкурентності ринків, на яких працює фірма, головним чинником її конкурентоспроможності, підтримки й поліпшення фінансового стану стає інноваційність. Вона розуміється як здатність на основі наявних власних технологій й комерційних ноу-хау у сферах збуту та постачання постійно освоювати випуск і продавати нові, відповідно попиту продукти, а також освоювати нові технологічні процеси, що базуються на пропозиції доступних і дешевих купованих ресурсів. Перше дозволяє вигравати продуктову конкуренцію, друге робить можливим без втрат у прибутковості успішно брати участь у цінній конкуренції.

План дій з інновацій, який є надзвичайно корисним здобутком і для України в умовах трансформації ринкової економіки, охоплює три основні сфери:

запровадження інноваційної культури, в тому числі: освіти, навчання та тренінгів фахівців; участі науковців у сучасних проектах; демонстрації ефективності інноваційних досягнень в економіці та суспільстві; стимулювання інновацій у державному секторі та уряді;

визначення правової, регулятивної та фінансової рамок, що мають сприяти розвитку інновацій: адаптацію, уніфікацію й спрощення правового регуляторного середовища, перш за все, вдосконалення патентної системи і спрощення процедури започаткування бізнесу та інноваційної підтримки як на національному рівні, так і на рівні ЄС;

максимальне наближення досліджень, що проводяться до інновацій:

*на національному рівні:*

вироблення стратегічного бачення досліджень та їх використання;

посилення зацікавленості промисловості в проведенні дослідження;

посилення співпраці між громадськістю, науковцями і промисловістю;

*на рівні Євросоюзу:*

встановлення Єврокомісією в межах П'ятої рамкової програми єдиної, суцільної рамки для інтеграції визначень "інновація" та "малі і середні підприємства";

конкретизацію плану дій для різних пріоритетів й напрямків.

Таким чином, вчасне опанування інноваційної моделі розвитку економіки України через використання ефективних перевірених досвідом діяльності передових країн світу концепцій, підходів та інструментів управління нововведеннями прискорить її інтеграцію до світової спільноти й забез-

печить сталий розвиток вітчизняним підприємствам. Організація інноваційного розвитку знаходиться у залежності від розвитку матеріально-технічної бази нововведень, яка на сьогодні є недостатньою та потребує вдосконалення методичного забезпечення, що у свою чергу викликає необхідність подальшого дослідження означених проблем.

**Література:** 1. Клімова Т. Н. Управління інноваційною діяльністю підприємства // Вісник Техн. унів. Поділля. – 2003. – №2. – Т. 25. – С. 55 – 58. 2. Утвердження інноваційної моделі розвитку економіки України // Матеріали науково-практичної конференції. – К.: НУТУ "КПІ", 2003. – 436 с. 3. Ганущак Л. М. Шляхи використання зарубіжного досвіду управління інноваційним потенціалом підприємств в Україні // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №4. – С. 135 – 142. 4. Краковський Е. В. Організаційне управління інноваціями в інноваційному розвитку підприємства / Е. В. Краковський, Н. І. Чухрах // Наук. вісті Наук.-техн. унів. України "Київський політехнічний університет". – 2003. – №6. – С. 5 – 12.

УДК 65.012.34

**Ларіна Р. Р.**

**Рязанов А. В.**

## КОНЦЕПЦІЯ ЕЛАСТИЧНОСТІ В АНАЛІЗІ ТА КОРОТКОСТРОКОВОМУ ПЛАНУВАННІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У загальній проблемі забезпечення ефективності функціонування логістичних систем (ЛС) підприємств заслуговує дослідження проблема аналізу та короткострокового планування логістичної діяльності. Актуальність дослідження даної проблеми обумовлена необхідністю підвищення рентабельності підприємств України, визначенням міри впливу логістичних витрат на фінансові результати підприємств та пошуком шляхів зниження логістичних витрат.

Як показав аналіз ряду літературних джерел, концепція еластичності досить широко застосовується в мікроекономічному аналізі і має важливе практичне значення. Так, виробники використовують її для ціноутворення та проведення цінової дискримінації споживачів різних сегментів ринків. Державні органи застосовують положення даної концепції при встановленні ставок непрямих податків і для обліку розподілу податкового тягаря між учасниками ринку [1, с. 83].

Коефіцієнт еластичності – числовий відсотковий показник еластичності [2, с. 542]. Підходи до розрахунку даного коефіцієнта наведені в роботі К. А. Багріновського та В. М. Матюшка [3, с. 67 – 69]. В основу розрахунку зазначених вище коефіцієнтів найчастіше покладена наступна формула:

$$E = \frac{(Y_2 - Y_1) \times (X_1 + X_2)}{(Y_1 + Y_2) \times (X_2 - X_1)}, \quad (1)$$

де  $Y_1, Y_2$  – значення залежної змінної відповідно до та після зміни незалежної змінної  $X$ ;  
 $X_1, X_2$  – значення незалежної змінної  $X$  відповідно до та після зміни.

Дана формула відома також як формула центральної (середньої) точки або формула Р. Аллена, англійського математика та економіста. Є. В. Крикавський пропонує динаміку процесу встановлення ринкової рівноважної ціни визначати коефіцієнтом цінової еластичності попиту. Даний показник розглядається ним у наступних аспектах: для визначення ступеня зміни попиту в залежності від зміни ціни; для оцінки динаміки попиту на цільових ринках; для визначення рівня ефективності цінової політики в логістичних системах.

Ю. М. Неруш відзначає, що при аналізі попиту на матеріальний потік (тобто продукцію транспорту у вигляді маси вантажів, перевезених на потрібні відстані) необхідно застосовувати коефіцієнт цінової еластичності попиту [4, с. 46, 58]. Можливість застосування концепції еластичності попиту в зовнішньоторговій логістиці доводить також і К. В. Захаров [5, с. 43].

Таким чином, у роботах [1 – 6] відображене практичне застосування переважно концепції цінової еластичності попиту для визначення ступеня зміни попиту залежно від зміни ціни. Але ж для сучасного підприємства важливого значення набуває необхідність визначення ступеня впливу логістичних витрат на фінансові результати його діяльності.

© Ларіна Р. Р., Рязанов А. В., 2006



Тому метою даного дослідження є спроба застосування концепції еластичності для аналізу та короткострокового планування логістичної діяльності підприємства.

Перш ніж вести мову про можливість впровадження концепції еластичності в аналізі та короткостроковому плануванні логістичної діяльності підприємства, визначимося з основними поняттями. Підкреслимо, що під логістичною діяльністю підприємства слід розуміти діяльність служби логістики з управління логістичною системою за допомогою логістичної інформаційної системи в межах загального управління підприємством. Логістична діяльність є передумовою здійснення операційної діяльності та її важливою складовою.

Для цілей даного дослідження пропонуємо провести економічну інтерпретацію змінних  $Y$  та  $X$  стосовно логістичної діяльності підприємства.

$Y$  – фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток або збиток) (ФРОД), тис. грн. Вибір ФРОД в якості залежної змінної зумовлений тим, що це узагальнюючий результат операційної діяльності.

$X$  – логістичні витрати у сфері виробництва та реалізації (ЛВ), тис. грн. Автори пропонують розраховувати ЛВ як суму витрат, виділених зі статей собівартості продукції. Ці витрати відображаються в бухгалтерських регістрах, зокрема в журналі-ордері №10. При цьому статті витрат можуть бути деталізовані як за місцем виникнення витрат, так і за видами продукції в залежності від інформаційних потреб управління логістичною діяльністю. На зміну розміру та структури наведених витрат впливає зміна організаційно-економічних умов операційної діяльності підприємства. Чим нижче розмір ЛВ, тим за інших рівних умов вище розмір ФРОД, і навпаки, тобто мається зворотний зв'язок даних показників.

Для розрахунку ступеня впливу логістичних витрат виробництва на зміну фінансового результату від операційної діяльності автори пропонують використовувати коефіцієнт еластичності фінансового результату від операційної діяльності за логістичними витратами ( $E_{\text{фрод}}$ ). Коефіцієнт розраховується за наступною формулою, похідною від формули (1):

$$E_{\text{фрод}} = \frac{(\text{ФРОД}_2 - \text{ФРОД}_1) \times (\text{ЛВ}_1 + \text{ЛВ}_2)}{(\text{ФРОД}_1 + \text{ФРОД}_2) \times (\text{ЛВ}_2 - \text{ЛВ}_1)}, \quad (2)$$

де  $\text{ФРОД}_1$  і  $\text{ФРОД}_2$  – значення фінансового результату від операційної діяльності відповідно за попередній й звітний періоди, тис. грн. (гр. 4 рядків 100, 105 ф. 2 – за попередній період, гр. 3 – за звітний період);

$\text{ЛВ}_1$  і  $\text{ЛВ}_2$  – значення логістичних витрат у сфері виробництва, тис. грн. відповідно за попередній та звітний періоди, тис. грн.

Відповідно до положень мікроекономічного аналізу пропонується застосовувати значення  $E_{\text{фрод}}$  за модулем, тобто без урахування від'ємного значення. Автори погоджуються з думкою К. А. Багріновського та В. М. Матюшка [3, с. 67 – 69], що коефіцієнт еластичності, розрахований на основі формули (1), не може застосовуватися для великих інтервалів часу. Тому залежно від горизонту планування логістичної діяльності рекомендується використовувати значення змінних за період часу, що не перевищує один рік (тиждень, декада, місяць, квартал, рік).

Ідучи за класичним мікроекономічним підходом до градації значень коефіцієнтів цінової еластичності попиту та цінової еластичності пропозиції, доходимо наступних висновків:

1. Якщо  $E_{\text{фрод}} > 1$ , то ФРОД еластичний, оскільки зміна (пониження, підвищення) ЛВ на 1% веде до зміни ФРОД більш ніж на 1% у протилежному напрямку.

2. Якщо  $E_{\text{фрод}} < 1$ , то ФРОД нееластичний, оскільки зміна ЛВ на 1% веде до зміни ФРОД менш ніж на 1% у протилежному напрямку.

3. Якщо  $E_{\text{фрод}} = 1$ , то мається ФРОД одиничної еластичності, оскільки зміна ЛВ на 1% веде до зміни ФРОД також на 1% у протилежному напрямку.

4. Якщо  $E_{\text{фрод}} = 0$ , то ФРОД абсолютно нееластичний (зміна ЛВ взагалі не призводить до зміни ФРОД).

5. Якщо  $E_{\text{фрод}} = \infty$  (набуває дуже великих значень), то ФРОД абсолютно еластичний. Хоча зміни ЛВ не відбудеться, тобто ЛВ зберігаються на постійному рівні, ФРОД буде змінюватися внаслідок дії інших показників його формування, які не відносяться до логістичної діяльності. До таких показників автори відносять зміни вирахувань із доходу від реалізації (ряд. 010 ф. форми №2), а саме: розміри належних до сплати непрямих податків (ПДВ, акцизного збору) та інших вирахувань із доходу від реалізації. Ці показники відображені відповідно в рядках 015, 020, 030 форми фінансової звітності №2 "Звіт про фінансові результати".

$E_{\text{фрод}}$  для галузі виробництва або групи інтегрованих підприємств, які входять до складу концернів, корпорацій, холдингів, фінансово-промислових груп та інших об'єднань підприємств, визначається за допомогою агрегованих значень ФРОД та ЛВ. Автори пропонують наступну формулу розрахунку, яка є похідною від формули (2):

$$\hat{E}_{\text{фрод}} = \frac{(\sum \text{ФРОД}_2 - \sum \text{ФРОД}_1) \times (\sum \text{ЛВ}_1 + \sum \text{ЛВ}_2)}{(\sum \text{ФРОД}_1 + \sum \text{ФРОД}_2) \times (\sum \text{ЛВ}_2 - \sum \text{ЛВ}_1)}, \quad (3)$$

де  $\text{ФРОД}$  – агрегований коефіцієнт еластичності фінансового результату від операційної діяльності по логістичним витратам для галузі виробництва або групи інтегрованих підприємств;

$\sum \text{ФРОД}$ ,  $\sum \text{ЛВ}$  – агреговані (сумарні) значення показників для даної галузі виробництва або групи інтегрованих підприємств відповідно за попередній та звітний періоди, тис. грн.



Як і при розрахунку  $E_{ФРОД}$  за формулою (2) пропонується застосовувати значення  $\hat{E}_{ФРОД}$  також за модулем.

Абсолютними показниками відхилення коефіцієнтів кожного підприємства даної галузі (групи) від агрегованого коефіцієнта є дисперсія  $\sigma^2$  та середньоквадратичне відхилення  $\sigma$ . Чим вищим є значення дисперсії та середньоквадратичного відхилення коефіцієнтів кожного підприємства від агрегованого коефіцієнта, тим вище нерівномірність розподілу підприємств за еластичністю фінансового результату від операційної діяльності по логістичним витратам.

За інших рівних умов це означає високий ступінь нерівномірності розвитку та ефективності мікрологістичних систем підприємств, тобто утворення "вузьких місць" у логістичній системі групи підприємств. Для вирівнювання темпів розвитку мікрологістичних систем і забезпечення як індивідуальної, так і групової ефективності необхідні певні управлінські зусилля.

Відносним показником відхилення є коефіцієнт варіації. Якщо він більше 33%, агрегований коефіцієнт є ненадійним для галузі (групи підприємств). Дану сукупність потрібно розбити на більш однорідні групи (наприклад, за інтервалами розмірів фінансових результатів від операційної діяльності та логістичних витрат у сфері виробництва й реалізації) і для кожної даної групи розраховувати агреговані коефіцієнти.

Якщо протягом попередніх періодів існувала стійка тенденція до підвищення  $ЛВ$  як на мікрорівні, так і на макрорівні в абсолютному та у відносному розмірі (відносно загальної суми операційних витрат), оптимальним буде зниження  $E_{ФРОД}$  у динаміці. При цьому знижується ступінь чутливості  $ФРОД$  до підвищення  $ЛВ$ .

Якщо існувала стійка тенденція до зниження  $ЛВ$  як на мікрорівні, так і на макрорівні, оптимальним буде підвищення  $E_{ФРОД}$  у динаміці. В даному випадку підвищується ступінь чутливості  $ФРОД$  до зниження  $ЛВ$ . Аналіз позитивних тенденцій змін показників автори вважають за доцільне навести у вигляді відповідної матриці (таблиця).

Таблиця

#### Аналіз позитивних тенденцій змін показників

$ФРОД$ \ $ЛВ$	Підвищення $ЛВ$ (в абсолютному та у відносному розмірі)	Зниження $ЛВ$ (в абсолютному та у відносному розмірі)
$ФРОД$ підприємства	Зниження $E_{ФРОД}$	Підвищення $E_{ФРОД}$
$ФРОД$ групи підприємств	Зниження $E_{ФРОД}$	Підвищення $E_{ФРОД}$

Дані позитивні тенденції є передумовою ефективною операційної діяльності підприємства (групи підприємств) та сприятливою кон'юнктури ринків проміжної й кінцевої продукції, на яких підприємство є як покупець та як продавець.

Таким чином, запропонована система коефіцієнтів є дієвим інструментом аналізу та планування змін фінансового результату від операційної діяльності при зміні логістичних витрат у сфері виробництва та реалізації на мікрорівні і на макрорівні. Використання даної системи дає можливість обґрунтовано розрахувати планові показники й розробити відповідні заходи для покращення стану як логістичної, так і операційної діяльності підприємства (групи підприємств).

Перспективними напрямками для подальших досліджень автори вважають: розробку методології використання інструментарію мікроекономічного аналізу для цілей логістичного управління та інтеграцію розробленої системи коефіцієнтів з існуючими економіко-математичними моделями логістичного управління.

**Література:** 1. Тарануха Ю. В. Микроэкономика. Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Под общ. ред. д. э. н., проф. Сидоровича А. В. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 640 с. 2. Золотогоров В. Г. Энциклопедический словарь по экономике. – Минск: Польша, 1997. – 570 с. 3. Багриновский К. А. Экономико-математические методы и модели. Учеб. пособ. / К. А. Багриновский, В. М. Матюшок. – 2-е изд. – М.: Изд. Российск. универ. дружбы народов, 2006. – 220 с. 4. Неруш Ю. М. Логистика: Учебник для вузов. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 388 с. 5. Захаров К. В. Логистика, эффективность и риски внешне экономических операций / К. В. Захаров, А. В. Циганок, В. П. Бочарников. – К.: ИНЭКС, 2001. – 236 с. 6. Крикавський Є. В. Логістика. Навчальний посіб. – Львів: Вид. Держ. універ. "Львівська політехніка", 1999. – 264 с. 7. Кужельний М. В. Контроль фінансової звітності та правильності її складання / М. В. Кужельний, Є. В. Калюга, О. В. Калюга; [За заг. ред. М. В. Кужельного. – К.: Ельга- Центр, 2001. – 240 с. 8. Кобилянська О. І. Фінансовий облік. Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 474 с. 9. Бутинець Т. А. Бухгалтерський облік. Навчальний посібник / Т. А. Бутинець, Л. В. Чижевська, С. Л. Береза; [За ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 672 с.

## КОНЦЕПЦИЯ МОДЕЛИРОВАНИЯ СИТУАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В современных экономических условиях, характеризующихся усложнением связей предприятия с внешней средой (контрагентами, конкурентами, финансовыми организациями, государственными органами и т. д.), ускорением темпов экономической жизни и необходимостью своевременно реагировать на внешние и внутренние возмущающие воздействия, руководству предприятия необходимо научиться различать ситуации, ведущие к кризису или к ослаблению конкурентных позиций. Тем не менее процесс такого обучения на предприятии происходит стихийно, неоднозначно. Как следствие, применение эвристических методов, опирающихся на знания экспертов, дает приближенные оценки состояния предприятия. Не исключена возможность искаженного восприятия реальной обстановки.

В данной работе ситуационному механизму подготовки и принятия управленческих решений присущи динамизм, систематичность, сочетание стратегического уровня управления с оперативным и текущим. Целью этого механизма является выявление проблемных ситуаций, поиск способов преодоления проблемных ситуаций, подготовка и принятие управленческих решений, направленных на обеспечение стабильности достижения конкурентных преимуществ при условии своевременного выявления и ликвидации проблемных ситуаций. Исходя из этого, целью настоящей работы является разработка научно-методологических основ моделирования ситуационного механизма подготовки и принятия управленческих решений на предприятии.

Возникающие в управлении предприятием задачи во многом зависят от сложившейся ситуации, которая может являться проблемной вследствие нарушений в осуществлении социально-экономических, экологических, политических и иных механизмов, неадекватности структуры управления и ошибок в процессах управления [1]. Следовательно, для реализации концепции моделирования ситуационного механизма подготовки и принятия управленческих решений на предприятии необходимо разработка эффективных методов выявления проблемных ситуаций.

Анализ принципиальных схем процесса принятия решений в социально-экономических системах [1 – 5 и др.] показал, что независимо от степени ее детализации, формы описания и особенностей используемых подходов данные схемы включают процедуру формулировки проблемной ситуации. Ее содержательная часть различается, однако к перманентным блокам или операциям можно отнести мониторинг, выявление проблемной ситуации и постановку управленческих задач. На основе проведенного анализа сформулируем укрупненную структуру процедуры формулировки проблемной ситуации в рамках ситуационного механизма подготовки и принятия управленческих решений:

1. Мониторинг, подготовка и анализ данных: сбор и восприятие данных; фильтрация, группировка и комплексное предоставление данных; выявление ситуаций.
2. Идентификация проблемной ситуации: определение образов проблемных ситуаций; сопоставление образа текущей ситуации с образами проблемных ситуаций; выявление структуры проблемной ситуации; квантификация факторов и связей [6].
3. Постановка управленческих задач: анализ отклонений в показателях деятельности предприятия; определение целей и критериев, а также условий функционирования; согласование и оценка компонентов задачи.

На основе проведенного анализа теоретико-методологических и методических подходов к решению задач подготовки и принятия управленческих решений на предприятии, а также анализа научных положений к их разрешению на основе ситуационного подхода в настоящей работе были сформулированы основные концептуальные положения ситуационного механизма подготовки и принятия управленческих решений на предприятии. Так, фаза подготовки управленческих решений с целью повышения их качества, обоснованности и эффективности должна включать процедуры распознавания образов ситуаций, а именно: шкалирования показателей деятельности предприятия, формирования образов ситуаций, их классификации, а также ранжирования. При этом осуществление перманентного мониторинга ситуаций и их адекватное выявление возможно только с применением такой объектной модели, которая бы учитывала функциональные особенности элементов системы управления, возможность некорректного целеполагания, достаточную детализацию ситуаций и возможность ее декомпонированного анализа. Применение в ситуационном механизме подготовки и принятия управленческих решений объектной модели, выявления ситуаций позволяет акцентировать внимание ЛПР на наиболее релевантных аспектах ситуации, что повышает обоснованность и адекватность сложившейся ситуации принимаемых управленческих решений. На основе распознавания образов ситуаций должна осуществляться статическая идентификация ситуаций, а также исследование развития ситуаций без учета управляющих воздействий.



Процедура выявления проблемных ситуаций должна явиться информационной основой для выработки набора альтернатив и принятия управленческого решения по выходу из проблемной ситуации. При этом в систему подготовки и принятия управленческих решений необходима интеграция блоков первоначальной и систематической оценки целесообразности их реализации для разрешения проблемных ситуаций. Экономическая эффективность интеграции в ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений процедур оценки целесообразности их реализации аргументирована упорядочением процесса распределения ответственности между иерархическими уровнями организационной структуры управления предприятия, сокращением административных барьеров для реализации управленческого решения, высвобождением свободных средств и ресурсов от отказа или перенесения сроков практической реализации управленческого решения.

В процессе подготовки информации для принятия решения выявляется ряд организационных процедур, которые снижают ее достоверность. К числу таких процедур относится использование экспертных оценок с целью получения характеристик тех параметров, количественные значения которых не представлялось возможным получить традиционными методами. Зачастую руководство предприятий, используя экспертную информацию в процессе принятия решений, относится к ее первоисточнику с заведомо завышенным доверием. При этом не учитывается фактор заинтересованности эксперта в результатах экспертизы, некомпетентности эксперта или какой-либо иной склонности эксперта к изменениям результатов экспертизы. Для разрешения указанной задачи в ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений осуществлена интеграция процедур минимизации субъективности управленческих решений и учета фактора стадности. Реализация ситуационного механизма подготовки и принятия управленческих решений на промышленном предприятии позволит повысить уровень когнитивности принимаемых решений за счет уточнения направления вектора познания ситуации. Вектор когнитивности определяет направленность информационных потоков при исследовании ситуаций посредством их познания и структурирования.

Реализация управленческих решений в рамках ситуационного механизма их подготовки и принятия должна отслеживаться процедурой мониторинга, которая позволяет в реальном масштабе времени отслеживать динамику изменения показателей и готовить информацию для принятия решений по реализации дополнительных управляющих воздействий по корректировке траектории достижения запланированных значений ключевых показателей. Результаты осуществления мониторинга реализации управленческих решений на предприятии должны стать информационной базой для осуществления процедур регулирования процессов их реализации, также для систематической оценки целесообразности реализации управленческих решений. Анализ систематической оценки целесообразности реализации управленческих решений является основой для пополнения базы знаний предприятия по разрешению проблемных ситуаций в рамках блока распознавания ситуаций.

Прикладной уровень реализации концепции ситуационного механизма подготовки и принятия управленческих решений определяется формализацией основных его методических и модельных конструкций до уровня конкретных информационных технологий ситуационных центров, реализация которых в практику управления промышленных предприятий позволит повысить обоснованность и оперативность принятия управленческих решений. Отмеченные методологические, методические и прикладные особенности ситуационного механизма подготовки и принятия управленческих решений на предприятии позволили синтезировать его в виде комплекса взаимосвязанных моделей, схема которого приведена на рисунке.

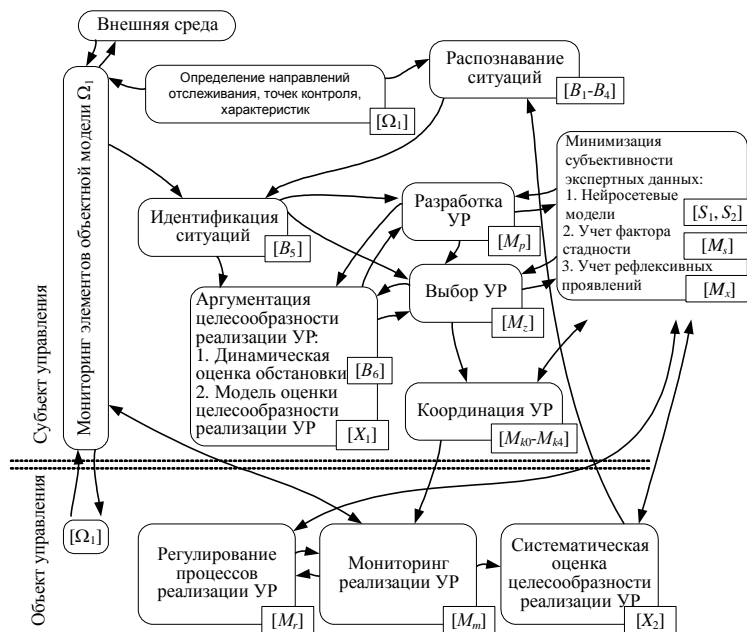


Рис. Синтез моделей ситуационного механизма подготовки и принятия управленческих решений на предприятии



Для реализации ситуационного механизма подготовки и принятия управленческих решений на предприятии, в рамках информационной технологии ситуационных центров необходима разработка его информационной модели [Mad], в основу которой положены принципы структурного моделирования.

Таким образом, предложенная концепция подготовки и принятия управленческих решений на предприятии разработанная на основе ситуационного подхода, реализованная в виде конкретных экономико-математических моделей и методов и синтезированная в единый ситуационный механизм, позволит повысить степень детерминированности решаемых задач за счет формализации производственно-экономических и управленческих процессов до уровня объектной модели выявления ситуаций, конкретизации этапов выявления проблемных ситуаций и принятия адекватных управленческих решений. В качестве перспективного направления исследования в данной предметной области целесообразно выделить необходимость разработки практических рекомендаций и методик реализации ситуационного механизма подготовки и принятия управленческих решений в систему управления промышленным предприятием.

**Литература:** 1. Берсуцкий Я. Г. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели: Монография / Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа, А. Я. Берсуцкий. – Донецк: ООО "Юго-Восток, Лтд", 2002. – 276 с. 2. Лепа Н. Н. Моделирование процессов управления развитием предприятий: Монография / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкар. – Донецк: ООО "Юго-Восток, ЛТД", 2005. – 348 с. 3. Лепа Р. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика: Монографія / Р. М. Лепа, В. М. Тимохин. – Донецьк: ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2004. – 262 с. 4. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО "Бизнес-Школа "Интел-Синтез", 1998. – 272 с. 5. Чумаченко Н. Г. Теория принятия управленческих решений / Н. Г. Чумаченко, Р. И. Заботина. – К.: Вища школа, 1981. – 248 с. 7. Ansoff H. I. Implanting strategic management. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984. – 510 p. 6. Майминас Е. З. Процессы планирования в экономике: информационный аспект. – М.: Экономика, 1971. – 390 с.

**Лепейко Т. І.**

УДК 658.012

**Чістяков А. С.**

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Глобалізаційні метаморфози, а також виклики, що постали перед країнами, які знаходяться в процесі розбудови власної політико-економічної та техніко-промислової ідентичності, надали принципового значення не тільки питанням про стратегію, зміст і ресурси системних реформ у країнах з перехідною економічною специфікою, про що вказано в роботі [1, с. 5], але і формуванню пріоритетів розвитку підприємств – основної організаційної ланки економічної системи будь-якої держави. Сьогодні конкурентоспроможність країн світу, включаючи Україну, у великому ступені залежить від економічного розвитку підприємств, яким належить головна роль у розвитку економічного потенціалу держави.

Щоб розвиватися підприємства вимушені не тільки пристосовуватися до змін, що притаманні зовнішньому оточенню, але і впливати на це оточення відповідними процесами, які, у свою чергу, здійснюються завдяки внутрішнім організаційним змінам.

Дослідженню проблем управління розвитком підприємств, в тому числі тих, що пов'язані з організаційними змінами, присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, а саме: О. М. Бутник, Л. Ю. Гордієнко, М. О. Кизима, Т. С. Клебанової, В. С. Пономаренка, О. М. Тридіда, О. М. Ястремської, Б. Вавжиняк, Л. Д. Гітельман, Дж. Голдсміт, К. Клок, Й. Пенц та ін. У той же час нові тенденції зовнішнього середовища підприємства потребують не тільки здійснення своєчасних організаційних змін, але і накопичення методів, що дозволяють управляти цими змінами, щоб забезпечити його економічний розвиток.

Метою статті обрано визначення необхідності розгляду організаційних змін як засобу управління розвитком промислових підприємств.

Підприємство з точки зору системного підходу є складною і динамічною виробничо-соціально-економічною системою, яка включає сукупність елементів та зв'язків між ними для забезпечення

© Лепейко Т. І., Чістяков А. С., 2006

їх сумісної діяльності [2, с. 4]. У той же час, щоб забезпечити сумісну діяльність усіх складових промислового підприємства необхідні цілеспрямовані дії, що здійснюються за допомогою процесу управління.

Аналіз матеріалів вітчизняних і зарубіжних дослідників функціонування підприємств у ринкових умовах, у тому числі з урахуванням основних тенденцій світу, що змінюється (табл. 1), дає підставу погодитися з думкою, що наведена в джерелі [3, с. 14], щодо можливого розвитку управлінських систем (табл. 2).

Таблиця 1

**Основні тенденції змін щодо підприємств [4, с. 10 – 12]**

<i>Вчора і сьогодні</i>	<i>Сьогодні і завтра</i>
Ринок формується попитом.	Ринок формується пропозицією.
Клієнт-споживач: маркетинг і забезпечення якості.	Наш клієнт – наш пан: маркетинг, вартість для клієнта, управління тотальною якістю (TQM).
Масове виробництво і тейлоризм.	Система just-in-time (точно вчасно) і індивідуалізоване масове виробництво.
Поява малих і середніх підприємств.	Розмноження малих і середніх підприємств.
Збільшення значення прямого маркетингу.	Поява електронної торгівлі.
Розміщення заощаджень в акції і безперервне зростання на західних біржах.	Ризик спекулятивного фінансового буму та біржового краху.
Збільшення значення інституціональних акціонерів	Збільшення активності акціонерів в органах управління (правліннях)

Таблиця 2

**Можливий розвиток управлінських систем [3, с. 14]**

Передбачуваність майбутнього	Ознаки	Методи управління
Тенденції майбутнього значною мірою пророкують ся на основі законів розвитку економічних систем	Планування на етапах розвитку підприємства, визначення стратегічних орієнтирів та тенденцій з постійним контролем параметрів над системи	Управління на основі методик застосування законів розвитку економічних систем в управлінні підприємством

На думку спеціалістів у сфері системного аналізу [3; 5], з точки зору суспільства розвиток підприємства означає зростання його суспільно-корисної головної виробничої функції: обсягу реалізованої продукції чи послуг (рисунок), що потребує залучення додаткових коштів, розширення виробництва та ринків збуту товарів.

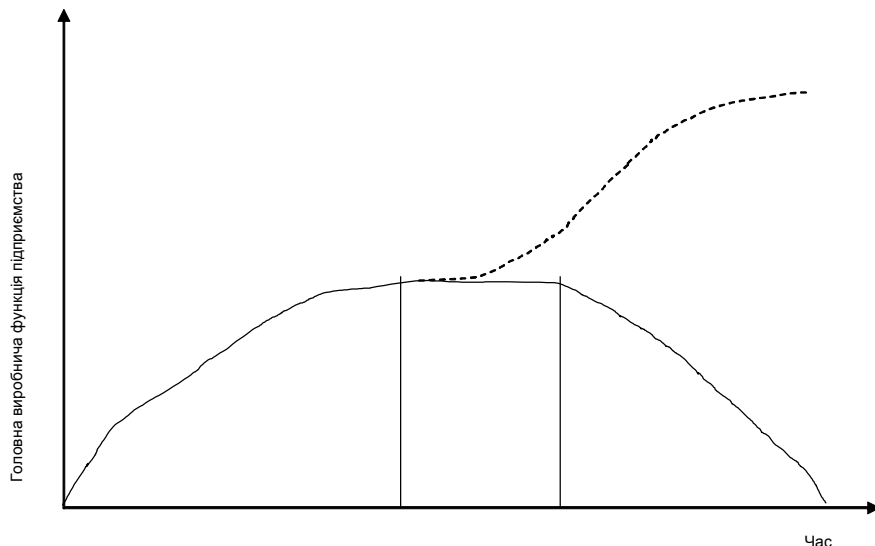


Рис. Життєвий цикл підприємства

Слід підкреслити, що такий погляд на розвиток підприємства відповідає закономірностям розвитку економічних систем з домінуючою технічною підсистемою, що відображено в роботі [3],



або виробничою орієнтацією. У той же час мінливість зовнішнього оточення, що притаманне сьогоднішній ринковій економіці та новітні тенденції світу, що змінюється (див. табл. 1), вимагає від підприємств у процесі їх розвитку в умовах ринку застосовувати нові методи управління, серед яких слід виділити організаційні зміни.

Отже, відповідно до джерела [6] організаційні зміни – це процес управління переходом від існуючого становища, в якому знаходиться підприємство, до бажаного. Тобто, якщо скористатися рис. 1, то щоб підприємство розвивалося успішно, організаційні зміни слід почати готувати на етапі розвитку.

Слід погодитися з думкою, яка надана в роботі [7, с. 110], що управління змінами не має ані довгої історії, ані є розповсюдженим явищем на сучасних підприємствах. Протягом багатьох років підприємства функціонували у відносно стабільному і прогнозованому середовищі. Зміни, що здійснювалися на них, мали в основному еволюційний характер, тобто здійснювались у рамках відповідної стратегії підприємства. Як правило, вони торкалися окремих сфер функціонування або проблем. А економічні кризи, що відбувались в ринкових економіках, змушували здійснювати корективи щодо стратегій підприємств. Отже, виникла необхідність не тільки впроваджувати час від часу окремі зміни, але розвивати теорію і практику управління змінами на підприємствах. У табл. 3 надані три підходи до управління змінами на підприємствах.

Таблиця 3

Підходи щодо управління змінами на підприємствах [7, с. 112]

Елементи характеристики	Вид підходу		
	традиційний	заснований на проектах	комплексний
Філософія підприємства	Централізація	Децентралізація	Макро: ринкова мережа Мікро: горизонтальні групи
Контроль і координація	Методи і процедури	Результати	Макро: ринкові сили Мікро: організація, що навчається
Стратегія для змін	Аналізи експертів	Проекти	Всебічна реструктуризація
Критерії успіху	Бути в порядку	Прибутки	Total Quality
Що є важливим?	Виробництво	Виріб	Вартість клієнта
Мотивація через	Грошові стимули	Цікаві завдання	Повне залучення
Ключові засоби	Фінансовий капітал	Марка	Компетенції
Яка реальність є істотною?	Завдання	Проект як зопераційно-ванна зміна	"Об'єктивна" реальність, концептуалізація людей
Три моделі змін	"Бюрократія"	"Управління за результатами"	"Нова парадигма" (схуднення і навчання організації)

Таким чином, аналіз підходів щодо управління організаційними змінами дає можливість зробити наступні висновки:

щоб промислові підприємства могли розвиватися, вони повинні здійснювати організаційні зміни;

щоб зміни були ефективні, недостатньо показати тільки напрямки;

щоб організаційні зміни стали засобом управління розвитком підприємства, необхідні спеціальні методи, інструменти і вміння.

Новизна викладених в даній статті результатів досліджень полягає в обґрунтуванні необхідності підготовки і здійснення організаційних змін на стадії розвитку життєвого циклу промислових підприємств як ефективного засобу управління їх розвитком. У подальших дослідженнях організаційних змін необхідно виявити основні їх види, щоб обґрунтувати складові інформаційного забезпечення управління цими змінами.

**Література:** 1. Гальчинський А. С. Інноваційна стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах, В. П. Семиноженко. – К.: Знання України, 2002. – 336 с. 2. Сіроштан М. А. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства / М. А. Сіроштан, В. І. Потапов, М. І. Білявцев, С. У. Олійник, О. М. Тимохін. – Харків: Око, 1999. – 216 с. 3. Бутник О. М. Економіко-математичне моделювання динамічних закономірностей розвитку економічних систем: Монографія. – Харків: Вид. Дім "ІНЖЕК", 2003. – 224 с. 4. Гордієнко Л. Ю. Теоретико-методологічні проблеми трансформації економічної системи держави // В кн.: Проблеми державного регулювання економічного розвитку підприємств та організацій / За заг. ред. докт. екон. наук, професора Ю. Б. Іванова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – С. 5 – 37. 5. Вовк В. М. Основи системного аналізу: Навч. посібник / В. М. Вовк, З. Б. Дрогомирецька. – Львів: Вид. Центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2002. – 248 с. 6. Федоров Б. Менеджмент впровадження інформаційних технологій в систему управління підприємством / Б. Федоров, В. Макаренко // <http://cfin.ru/itm/manit.shtml> 7. Wawrzyniak B. Odnowianie przedsiębiorstwa: na spotkanie XXI wieku. – W-wa: POLTEXT, 1999. – 354 s.

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА БАЗІ КОНЦЕПЦІЇ АДАПТАЦІЇ

Управління процесами адаптації на підприємстві є однією зі складових частин загальної системи стратегічного управління розвитком підприємства. Цей процес повинен носити циклічний характер з періодичністю, яка залежить від темпів і масштабів назрівання протиріч між вимогами конкурентного середовища і можливостями їх задоволення на базі потенціалу промислового підприємства.

На сьогоднішній день постає питання формування нових підходів управління та розробки моделей, роботи підприємств у конкурентному середовищі, що можна розглядати як адаптацію до ринкових умов. Ефективність управління реальними об'єктами, як показує практика, має пряму залежність від ступеня використання адаптивного механізму в процесі управління незалежно від природи об'єкта, яким управляють.

Питання методології та інструментарію антикризового менеджменту і стратегічного розвитку підприємства в розрізі адаптації підприємств та механізму проведення адаптації досліджено в наукових роботах В. М. Геєця, В. М. Гриньової, Ю. В. Копейченко, Л. А. Растригина, В. І. Скурихіна, В. Г. Срагович, А. Л. Фрадкова, Г. В. Козаченко, Т. І. Лепейко, В. С. Пономаренка, А. М. Тридіда, Т. С. Клебанової, М. О. Кизима. Разом з тим деякі питання методичного забезпечення управління процесами адаптації розроблені недостатньо повно, що вимагає їх уточнення й розвитку в сучасних умовах господарювання.

Аналіз адаптивності підприємства можна проводити з погляду оцінки адаптивних можливостей його основних підсистем або напрямків діяльності. Так, з погляду якісного рівня проблем, що вирішує виробнича система, виділяються адаптація стратегічних, тактичних і оперативних планів підприємства у відповідності зі змінами в зовнішньому або внутрішньому середовищі.

В економічній літературі [1] визначено, що для прийняття ефективних управлінських рішень, керівництво повинно розуміти й аналізувати конкурентне середовище. На основі узагальнення досвіду стратегічного розвитку запропонована нова технологія формування й адаптації стратегії підприємства, що враховує специфіку економіки України, яка трансформується. Зазначена технологія відрізняється тим, що як базовий простір стратегій приймається підпростір, обумовлений ціннісними детермінантами менеджменту підприємства, а вибір остаточного варіанта стратегії виробляється одночасно з формуванням інструментів, що забезпечують необхідну динаміку детермінанта внутрішньокорпоративних і ринкових можливостей.

Розглянуті в дослідженні підприємства є провідними промисловими підприємствами Харківської області, тому вони не тільки піддаються впливу конкурентного середовища, але і формують його. Для побудови моделі адаптації підприємства до конкурентного середовища доцільно здійснювати моделі прогнозування положення підприємства на ринку.

Розробка стратегії адаптивного управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи "середовище – підприємство". Більшість серед існуючих сьогодні концепцій адаптивного управління поділяє підхід до підприємства як до відкритої системи, що постійно взаємодіє з окремими елементами конкурентного середовища: іншими підприємствами, банками, організаціями, які належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів і тощо, що дає змогу йому підтримувати досить стійке становище, виживати в умовах, які постійно змінюються [2].

Оскільки під адаптацією в дослідженні розглядається здатність підприємства реагувати на зміни конкурентного середовища, саме коефіцієнт адаптації відображає таку здатність підприємства. Для побудови коефіцієнта адаптації підприємства в даному дослідженні були виділені наступні найбільш важливі компоненти життєдіяльності підприємства: сфера фінансової діяльності, яка відображає фінансові можливості адаптації, сфера інвестицій та інновацій, що відображає перспективи підвищення адаптації підприємства і сфера управління, яка характеризує гнучкість управління підприємством при зміні конкурентного середовища. Таким чином, коефіцієнт адаптації є показником, що відображає в собі три сфери та має вигляд:

$$A = \{A_{\phi}, A_i, A_y\}, \quad (1)$$

де  $A_{\phi}$  – коефіцієнт адаптації фінансової сфери;

$A_i$  – коефіцієнт адаптації підприємства шляхом інвестицій та інновацій;

$A_y$  – коефіцієнт адаптації системи управління.



Коефіцієнт адаптації фінансової сфери побудовано за допомогою методу рівня розвитку. Він знаходиться в межах [0; 1]. Чим ближче він до одиниці, тим підприємство є більш стійким до змін конкурентного середовища та має досить фінансових ресурсів для здійснення своєї адаптації. Коефіцієнт адаптації фінансової сфери підприємства включає в себе чотири основні групи фінансових показників ліквідність, рентабельність, стійкість й оборотність. При аналізі цих показників розробляється комплекс заходів, спрямованих на покращення певної групи показників, з метою підвищення загального коефіцієнта адаптації підприємства.

Розрахунок коефіцієнта адаптації підприємства шляхом інвестицій і інновацій здійснювався за наступними показниками з використанням методу рівня розвитку: питома вага валових інвестицій у нематеріальний основний капітал, в основному капіталі підприємства; питома вага валових інвестицій у невиробничі активи, в основному капіталі підприємства; питома вага витрат на НДДКР, в основному капіталі; питома вага витрат на інформатизацію, в основному капіталі. Дані показники впливають на рівень наукового і технологічного потенціалу підприємства, збільшення якого сприяє підвищенню адаптації підприємства.

На підставі аналізу літературних джерел [3; 4] було виділено ряд показників, що характеризують систему управління, аналіз яких дозволив виділити чотири групи показників: такі, що відображають стан підприємства; стан персоналу; мотиваційні інструменти системи управління; група показників нематеріальних активів. Для одержання коефіцієнта адаптації системи управління було проведено експертний аналіз. Коефіцієнт адаптації системи управління підприємством має вигляд:

$$A_y = a_1(a_{11}X_{11} + a_{12}X_{12} + a_{13}X_{13} + a_{14}X_{14} + a_{15}X_{15} + a_{16}X_{16} + a_{17}X_{17}) + \quad (2)$$

$$+ a_2(a_{21}X_{21} + a_{22}X_{22} + a_{23}X_{23} + a_{24}X_{24} + a_{25}X_{25}) +$$

$$+ a_3(a_{31}X_{31} + a_{32}X_{32} + a_{33}X_{33} + a_{34}X_{34} + a_{35}X_{35}) +$$

$$+ a_4(a_{41}X_{41} + a_{42}X_{42} + a_{43}X_{43} + a_{44}X_{44} + a_{45}X_{45} + a_{46}X_{46})$$

де  $a_1, \dots, a_4$  – коефіцієнти значимості кожної групи, прораховані за допомогою методу аналізу ієрархій;

$X_{11}, \dots$  – значення факторів, що виражені в середньозваженій оцінці експертів.

Таким чином, на адаптацію системи управління найбільше впливає група показників, що характеризують персонал підприємства (коефіцієнт значимості – 0,548), а найменше – група показників, що відображає стан нематеріальних активів (0,080). Серед другої групи показників найбільший вплив робить показник "якість підготовки та діяльності керівників і фахівців" (коефіцієнт значимості – 0,389), а найменше – "рівень організаційної культури" (0,061). Отже, для більш якісного поліпшення адаптації системи управління на підприємстві доцільно впливати на показники другої групи, зокрема на показник якості підготовки та діяльності керівників і фахівців.

Загальний коефіцієнт адаптації підприємства може бути представлено в тривимірному просторі у вигляді куба, де осями виступають коефіцієнти адаптації. Підприємства з погляду своєї адаптації повинні прагнути досягти точки А, в якій всі показники дорівнюють одиниці, але це є ідеальним станом підприємства, коли всі сфери можуть цілком сприяти його адаптації. Хоча проаналізовані сфери є взаємозалежними, досягти такого стану практично неможливо. У зв'язку з цим будемо розглядати границі зміни коефіцієнтів адаптації підприємства. Заштрихована область на рис. 1 характеризує найкращі значення коефіцієнтів адаптації підприємства у всіх сферах, яких вони повинні прагнути досягти.

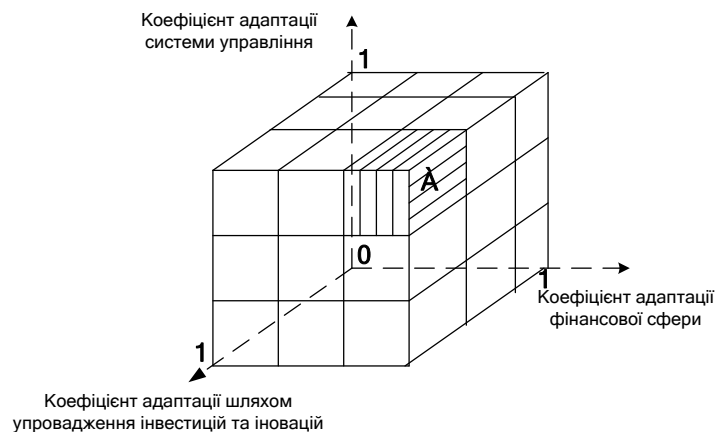


Рис. 1. Комплексний коефіцієнт адаптації в тривимірному просторі з вербальними характеристиками

Задля управління адаптацією підприємства необхідно направляти свої зусилля на покращення показників, які мають найменше значення для підприємства. Введемо три рівні вербального опису коефіцієнтів адаптації, а також, оскільки всі коефіцієнти змінюються від 0 до 1, то доцільно вибрати наступні інтервали зміни коефіцієнтів адаптації для кожного вербального опису: низька адаптація – коефіцієнт адаптації знаходиться в межах [0; 0.33]; середня адаптація – [0.33; 0.67]; висока адаптація – [0.67; 1].

Вибір стратегії поведінки підприємства для підвищення адаптивності залежить від ряду факторів: прогнозованого стану конкурентного середовища; поточного положення підприємства, залежно від виду кластера; відносного коефіцієнта виконання нормативу і поточних коефіцієнтів адаптації. Прогнозований стан конкурентного середовища в дослідженні розглядається як об'єднання майбутнього стану промисловості та підприємства-репрезентанта (рис. 2).

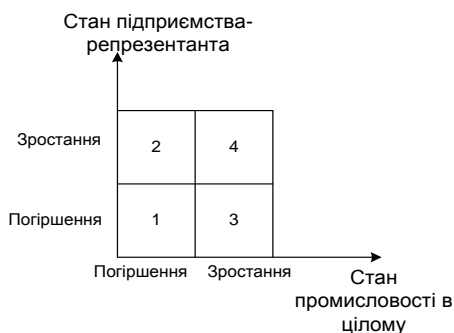


Рис. 2. Становище зовнішнього оточення

Підприємство, прогножуючи стан підприємств-репрезентантів і сфери промисловості, може застосовувати стратегії поведінки, які наведені в таблиці для поліпшення своєї діяльності і підвищення адаптивності.

Таблиця

**Стратегії поведінки підприємства залежно від стану зовнішнього оточення**

Стан	Назва	Характеристика
Стан 1	Сильно пасивне зовнішнє оточення	Для даної ситуації характерно зниження нормативів коефіцієнтів адаптації
Стан 2	Помірно пасивне оточення	Воно характеризується тільки покращенням показників підприємства-репрезентанта, в той час коли стан сфери промисловості погіршується
Стан 3	Помірно активне оточення	Для даного стану зовнішнього оточення всім без виключення підприємствам доцільно покращувати свою діяльність, інакше, можливий перехід у більш гірший кластер. Для підприємств-репрезентантів необхідно застосовувати підтримуючі стратегії, щоб згладити погіршення коефіцієнтів
Стан 4	Сильно активне зовнішнє оточення	Стратегії поведінки для даного стану аналогічні стратегіям стану 3, однак вони повинні бути більш агресивними, бо існує більша імовірність переходу в більш гірший кластер

Здійснення адаптації вимагає вибору певних напрямків, найчастіше це скорочення витрат, використання інновацій, залучення інвесторів, застосування нової технології або вихід на нові ринки і розширення виробництва. З точки зору автора, для успішного впровадження в діяльність підприємства адаптивного механізму управління необхідно поетапно впроваджувати алгоритм відстеження необхідності адаптації підприємства.

Для адаптування до конкурентного середовища підприємствам рекомендується здійснення як організаційних, так і економічних заходів. До економічних заходів, на погляд авторів, можна віднести: обґрунтування цілей розвитку підприємства, строків та послідовності їх рішення; вибір найбільш раціональних способів досягнення цілей розвитку підприємства; впровадження сучасного механізму економічних відносин для забезпечення розширеного відтворення та економічного зростання; прийняття заходів щодо залучення інвесторів і запобігання відтоку капіталу за кордон, щодо обмеження необґрунтованого підвищення цін монополіями; створення ефективної системи планування розвитку економіки, програм розвитку підприємництва; прийняття заходів стосовно забезпечення переоснащення виробництва новим обладнанням і технологіями.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження обґрунтовано методологію спостереження середовища та оцінки стану підприємства з метою визначення необхідності проведення адаптації, а також розроблено методичні рекомендації з підтримання нормального функціонування підприємства. Це дозволить керівникам постійно відстежувати рівень розвитку підприємства, визначити його поточний стан; попереджати загрозу виникнення кризових ситуацій; зменшувати витрати на адаптацію підприємства. В подальшій науковій діяльності буде докладніше розкрито адаптивну поведінку підприємств залежно від конкурентного оточення підприємства.

Література: 1. Математические модели трансформационной экономики: Учебное пособие / Т. С. Клебанова, Е. В. Раевнева, К. А. Стрижиченко, Л. С. Гурьянова, Н. А. Дубровина. – Харьков: ИД "ИНЖЭК", 2004. – 280 с. 2. Растринин Л. А. Адаптация сложных систем. – Рига: Знание, 1981. – 218 с. 3. Лукашин Ю. П. Адаптивные методы краткосрочного прогнозирования. — М.: Статистика, 1979. – 420 с. 4. Скурихин В. И. Проектирование систем адаптивного управления производством / В. И. Скурихин, В. А. Забродский, Ю. В. Копейченко. – Харьков: Вища школа, 1984. – 380 с. 5. Срагович В. Г. Адаптивное управление. – М.: Наука, 1981. – 280 с.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ЭЛЕМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

Несомненно, становление и развитие предпринимательства является важной предпосылкой успешного развития экономики любой страны. Предпринимательство, как любое сложное явление, имеет многомерную структуру, что предполагает необходимость учета многих аспектов при анализе. Одним из аспектов предпринимательства является определение перспективных направлений предпринимательской деятельности в контексте обоснования основных направлений государственной экономической политики.

Среди последних исследований и публикаций по вопросам предпринимательства и его места в структуре общей экономической политики государства следует отметить работы С. Мочерного [1], посвященные теоретическим основам предпринимательства, В. Гееца, З. Поповича, А. Гальчинского, В. Куценко, М. Долишнего [2], В. Мокряк, Е. Мокряк [3], З. Поповича [4], В. Рибчака [5], касающиеся или проблем обоснования основных направлений экономической политики, или предпринимательства. В работах многих современных авторов можно проследить косвенный анализ аспектов предпринимательства и его влияния на уровень развития экономики страны (О. Пустовойт, Л. Фиюли [6]).

Экономическая пресса не содержит изложения результатов исследований, посвященных роли информационной функции государства, влиянию информированности предпринимателей о состоянии внутреннего и мирового рынков не только на результативность их деятельности, но и на эффективность всей экономики в целом. Может ли государство совмещать эту функцию с государственным предпринимательством?

Практически отсутствует релевантная информация о перспективных направлениях экономического развития. Результатом чего это является? Предпринимательство в современной Украине – цель экономической политики или ее средство?

Целью данной статьи является презентация результатов исследования по одному из теоретических аспектов проблематики, связанной с предпринимательством, а именно – адекватности экономической политики государства потребностям предпринимательства в целом и потребностям в информационной инфраструктуре последнего в частности. Речь идет о производстве и предоставлении такого продукта, как информация о приоритетных, с точки зрения эффективности (а не социальной защиты), направлениях развития экономики.

Наверное, только ленивый не писал про феномен предпринимательства, про его определяющее значение для развития экономики. Давно стал аксиомой общеизвестный факт, что только 3% трудоспособного населения страны экономически активно. Уже не увидишь на страницах экономических изданий полемики по поводу того, являются ли предпринимательские способности одним из факторов производства. Современные публикации посвящены поиску и анализу более глубоких характеристик предпринимательства как явления и фактора рыночной экономики. Спектр постановочных задач по данной тематике за последние годы значительно расширился.

Начнем с того, что основой для любого поиска является фундаментальная теория. Старые трактовки, поправки и уточнения к ним, новые концепции – все является толчком для последующих исследований. Относительно понятия "предпринимательство" у С. Мочерного находим, что оно представляет собой самостоятельное организационно-хозяйственное новаторство на основе использования разных возможностей для выпуска новых или старых товаров новыми методами, открытие новых источников сырья, рынков сбыта и так далее с целью получения прибыли и самореализации собственной цели. Он отмечает, что, по результатам опросов, подавляющее большинство собственников малых предприятий главным стимулом своей предпринимательской деятельности считает не личное обогащение, а возможность почувствовать себя независимым и получать удовольствие от своего труда. И далее оговаривается, что такое самоудовлетворение возможно только при условии успешной работы компании, получения соответствующих прибылей [1]. Несомненно, такое понимание сущности предпринимательства является очень важным методологическим инструментом для анализа роли предпринимательства в экономической системе, его связи с другими элементами, их взаимного влияния и взаимообусловленности.

Интересной, поскольку является спорной, есть мысль о том, что "утверждения отдельных экономистов о том, что государство не должно быть предпринимателем, не согласуется с практикой функционирования государственных предприятий в течение семи тысячелетий, а при капитализме отображают в определенной степени реалии минувших столетий" [1, с. 724]. И далее в качестве доказательств приводятся факторы, которые, скорее всего, угнетают предпринимательство как таковое, а не являются "оправданием" для предпринимательства государственного – высокие налоги, коррупционность государственных чиновников, рэкет, несовершенное и нестабильное законодательство, высокие процентные ставки (а этот фактор вообще выбивается из общего логического ряда, так как все вышеописанные факторы – суть государственного вмешательства в экономику, а последний в условиях неразвитой рыночной экономики и при отсутствии передаточных устройств кредитно-денежного механиз-



ма таковым не является). Более того, возникает вопрос, не является ли такое состояние дел следствием нежелания государства создавать благоприятные условия для своего конкурента (если государство тоже предприниматель) – частного предпринимателя, опираясь при этом на силу государственной власти.

В то же время С. Мочерный указывает, что для развития предпринимательства необходимо наличие нескольких исходных условий – реальный плюрализм форм собственности, который реализуется через возможность конкурировать на равных за рынки сбыта, сферы вложения капитала и так далее; развитая инфраструктура поддержки предпринимательства; стабильная, научно обоснованная экономическая политика государства, в том числе политика поддержки предпринимательства, прежде всего малого; государственное регулирование на основе косвенных, экономических методов; а также рациональная внешнеэкономическая политика (о последнем условии необходимо поговорить отдельно), формировать которые как раз и призвано, и должно, и может государство. Но хочет ли, имея в качестве опекаемого своего же конкурента, тем более такого малого и среднего? Очень сложно быть таким бесребреником! У государства, если оно субъект рыночных отношений, как у любого игрока на рынке, должен быть собственный интерес. Этот интерес такой же, как и у прочих агентов экономики, – максимизация полезности, то есть получение максимального удовольствия за счет тех ресурсов, которыми он, этот агент, владеет на данный момент. А в условиях рыночной экономики таким ресурсом является прибыль, которая есть производной от всех прочих ресурсов, владение ими и определяет, в конечном счете, степень удовлетворения потребностей. Таким образом, государству-предпринимателю нет смысла делиться с кем бы то ни было ни потенциальной прибылью, ни ресурсами, ни условиями, определяющими ее размер.

Роль государства в развитии предпринимательства заключается, скорее всего, не в том, чтобы личным примером звать всех за собой, не в том, чтобы стать самым-самым предприимчивым, а обеспечить каждого, кто имеет потребность в осуществлении предпринимательской деятельности, необходимыми сведениями, знаниями, эффективной инфраструктурой и так далее. Но главное – государство именно должно обеспечивать информацией о возможных направлениях предпринимательства всех, даже не заинтересованных, поскольку это, в первую очередь и в конечном счете выгодно именно государству.

Приоритетом для государственных органов при формировании государственной экономической политики является бюджет, его доходные и расходные статьи, социальная защита, валютный курс, платежный баланс, стабильный уровень цен, полная занятость, темп роста ВВП и другие приоритеты (по оценкам некоторых экспертов их в Украине насчитывается более 120). Среди них сложно отыскать самого человека с его желанием самореализации, свободы, ответственности.

В данном контексте было бы уместным затронуть вопрос определения степени, оптимального уровня государственного вмешательства в экономику. Другими словами, речь идет о необходимости обоснования оптимального уровня свободы в конкретном обществе как основе для развития предпринимательства. К сожалению, экономические исследования, посвященные данной проблематике, у нас встречаются крайне редко, и анализ целесообразно было бы провести через призму альтернативных концепций государственного регулирования в разных экономико-теоретических школах.

В ходе проведенного исследования были сделаны следующие выводы:

государство-предприниматель в условиях рыночной экономики – нонсенс. Как субъект рыночных отношений оно не может быть заинтересовано в усилении своих конкурентов – частных предпринимателей. Как регулятор рыночной экономики государство призвано способствовать развитию малочисленного по природе, но абсолютно необходимого рынку предпринимательства. Существует явная угроза того, что, имея значительную экономическую и политическую власть, государство предпочтет быть предпринимателем, а не регулятором экономики;

одним из основных направлений экономической политики государства должно стать создание для предпринимателей информационной инфраструктуры. Все иные действия со стороны государства предпринимателями могут восприниматься как вмешательство, что исключено по определению;

информационная поддержка предпринимателей должна касаться, в первую очередь, перспективных направлений деятельности. В силу ряда причин – сложности, высокой себестоимости данной работы, а также привлекательности для государства присутствия предпринимателей на экономической прострaнcтве с точки зрения общей эффективности – государство должно взять эту функцию на себя;

в Украине не уделяется должного внимания данному аспекту экономической политики. Бизнес-инкубаторы немногочисленны. Кроме того, они многофункциональны, а не специализированы на работе с информацией вообще и относительно направлений предпринимательства в частности;

исследования по проблематике таких аспектов предпринимательства, как их роль в транзитивной экономической системе, взаимосвязь предпринимательства и экономической политики, оптимальный уровень свободы общества, не являются полными и должны быть продолжены.

---

**Литература:** 1. Економічна енциклопедія: В 3-х т. Т. 2. – К.: Вид. центр "Академія, 2001. – С. 723 – 724. 2. Долишній М. Підприємництво в соціальній сфері як передумова формування експортно-орієнтованої економічної політики / М. Долишній, В. Куценко // Економіка України. – 2006. – №8. – С. 10 – 19. 3. Мокряк В. Проблеми формування і розвитку підприємництва в процесі пострадянського трансформування суспільства / В. Мокряк, Е. Мокряк // Економіка України. – 2004. – №11. – С. 42 – 48. 4. Попович З. Економічне зростання і перспективи інноваційного розвитку // Економіка України. – 2004. – №12. – С.41 – 47. 5. Рибчак В. І. Державне регулювання малого підприємництва: аспекти оподаткування // Зб. наук. праць "Технічний прогрес та ефективність виробництва: Вісник Харківського державного політехнічного університету". Вип. 122. – Ч. 4. – Харків: ХДПУ. – 2000. – С. 180 – 181. 6. Фіолі Л. Як зберегти високі темпи економічного росту в Україні // Дзеркало тижня. – 2004. – №32 (507). – С. 4.

## ИЗБРАННЫЕ АСПЕКТЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Насущные задачи создают целостный образ сбалансированного общественного развития и являются введением в основы "мягкого управления". Применение основ термодинамики и теории систем для интерпретации поведения автономных и формирующихся систем создало перспективу решения условий и поведения в теории управления для экономики и других общественных наук эволюционной группы. Принятая методология вводит понятие акторов (Фриман, 1984) и знания, создаваемые ими через общение, для системного формирования сбалансированного развития. Объединение концепции креативной системы и эмерджентности с упором на философию научного познания развивает методологию сознательной организационной и экономической эволюции. Предложение решений приводит к новым экономическим зависимостям и общественному благосостоянию как условию развития, поддерживаемому благодаря длительным эволюционным условиям, контролируемым энтропией.

Представим избранные аспекты моделирования организационной идентичности.

### 1. Эволюционный подход в экономике и управлении

Можно предложить углубленный анализ самой эволюционной концепции, который будет интересным решением для моделирования динамичных хозяйственных процессов, обусловленных не только экономией благ, но и ограниченностью знаний, полученных благодаря опыту цивилизаций, о том, как эти блага производятся. Это не будет аналогия в смысле биологической эволюции. Интересным решением является сознательная эволюция, в которой человек, пользуясь абстрактными творениями и экспериментируя в определенной действительности, может найти наилучшее на данном этапе развития решение (Стюарт, 2000). Решение главного и побочного направления экономики связаны с критикой самого развития экономики как поведения самих экономистов, создающих фронт разных поисков в той или иной экономике, например, неокейнсианской, шumpетеровской и эволюционной.

Такое состояние находит отражение в чистой научной критике, ищущей другие альтернативные решения. Подробный анализ работ А. Войтыны (2000), актуальные лекции развития экономической мысли Р. Бартковяка (2003) и анализ результатов В. Станкевича (2000) приводит к ситуации многих решений. Альтернативные по отношению друг к другу экономические направления не достаточно сильны, чтобы занять главное направление в экономической теории. В то же время хозяйственная практика дает достаточно важные сигналы исчерпания традиционной экономической модели, хотя держится достаточно мощно и не желает отступать. В результате выступлений по предмету фрекономии С. Левитта и С. Дубнера (2005) необходимо включать человеческое фактора в экономические модели в соответствии со здравым смыслом. Эта свободная рефлексия приводит к достаточно важной проблеме прикладного использования научных моделей и получения из них практической пользы. Замена методологии из главного течения на другие может наступить в единственном случае, когда состояние этой новой модели будет настолько развито, чтобы указать на многочисленную хозяйственную пользу.

Альтернативные поиски моделей и результатов решений, хотя и достаточно развиты, но еще не являются настолько сильными, чтобы составлять практическую альтернативу. В этом месте нужно принять во внимание эволюционное течение. Это становится предметом дискуссии о самой науке управления. Ретроспективные труды Брыльмана (Брыльман, 2002), Перехуды (Перехуда, 2000), Грудзевского и Хейдук (Грудзевский и Хейдук, 2002) и многих других устремлены также в направлении нового описания организации в рамках многоуровневой и динамической связи (Братницкий 2000). Продолжение такого подхода можем найти в квантовой организации, предложенной в работах К. Сливы (Слива, 2001), и предложениях фрактального предприятия Х. Варнецке (1999). Сложность современного мира приводит к потребности теоретических, а именно концептуальных, поисков, которые будут способны к созданию динамического понятийного аппарата, способного к развитию в соответствии с имеющейся действительностью. Интересным есть то, что аппарат такой есть в физике, а именно в образе мягкой материи, опирающейся на многофазовость и изменения в программируемых внутренних условиях (Холыст, 1993; Кох, 2002).

### 2. Общественная особенность формирования личности, или структурной единицы

Подход сознательной эволюции в экономике и управлении требует череды постулатов, касающихся созданных до этого статичных научных концепций. Факт, в котором человек в экономике

знаний становится создателем знания, а также потребителем, подразумевает конечность переосмотра былых взглядов на модель человека в экономических науках и управлении. Роль сферы потребления и сферы производства в формировании общественной единицы было подчеркнуто Лусташем (Лусташ, 1981). Смысл роли потребления в общественном поведенческом формировании личности или структурной, единицы указывает на:

зависимость потребности от общественно-экономических особенностей личности и постоянной их смене в разных направлениях;

потребность имеет характер изменяющийся количественно и качественно, а полезность и предельная полезность не могут быть их мерой;

оценивание только общественно-экономических особенностей было бы ограничением свободы личности.

Представленная здесь критика является актуальной с точки зрения других теорий и доработок в теории потребления (подходов, связанных с доходом Э. Энгеля и М. Кейнса, теории Фридмана). Гипотеза цикла Ф. Модильяни и А. Андо вместе с гипотезой реального дохода Дж. Дусенберри также являются формой поправки, что расширяет право потребителя и потребительские пособия (см. теорию А. Маршалла). Появление подхода Тоффлера приводит к мысли о взаимных условиях. Продолжая этот вывод, нужно задать вопрос в каком направлении должно проходить это описание. Согласно мнению И. Нонаки и Х. Такеучи (2000) можно сказать, что смысл новой модели человека содержит гипертекстность создания знания. Потребитель есть инициатором создания нового знания, в то же время исполнителем является создатель решения. При этом исполнитель никогда не уверен в эффекте своего труда. В изменяющемся контексте и опыте продукт и вмещенные в нем знания будут постоянно эволюционировать. Поэтому осознанная нами среда агентов как ограниченная контекста становится своего рода областью развития знания, отвечающего реализации определенной потребности применительно к имеющемуся или созданному знанию. Новая модель человека основывается на его участии намеренным и реализуемым созданием знания. Энтропия как информационная и физическая величина может быть мерой упорядочения, а также эволюционного прогресса общества, а именно, накопленных и прикладных знаний. Они могут быть измеримы, как и оценка степени их упорядочения, а также прогресса, реализованного через инновации, распространения знаний. Способствует этому развивающиеся информационные технологии и растущее участие человека в виртуальном пространстве, способном управлять значительным множеством нашего индивидуального и группового поведения, то есть в моделях нужно также рассматривать открывающиеся характеристики замысла личности, определяющего творческий характер человека (Пинкер, 2002).

### 3. Введение в сбалансированное развитие

Проблема несбалансированного развития идентифицирована и всюду известна в области экологии и влияния на среду и не является единственной сферой появления этого явления. Проблема общественного исключения (или выпадения), создающаяся через безработицу, является таким примером. Какие могут быть теоретические основы этого явления? Системный подход Берталанфи (Берталанфи, 1984) имеет большой вклад в науку и теорию систем. Но до сих пор, следует заметить, действует второй закон термодинамики, из которого ясно видно, что система живет за счет средств своей среды. В этом состоит проблема, что то окружение не является абстрактно неограниченным и реальным с указанными эксплуатационными способностями. Поэтому деградация является следствием этого неконтролируемого развития системы и выступает в ее окружении. Что важно, как убедились в экологии, появляются барьеры развития. При хозяйственных решениях, где мы сталкиваемся со множеством функционирующих систем хотя бы с совместным окружением, мы должны принимать во внимание проблему межорганизационного пространства и его влияния на продолжение развития. Преодоление барьеров неравновесия является возможным благодаря развитию знания, но таким образом, чтобы создание новой тождественности системы частично способствовало распаду конкурентной тождественности (и в этом случае образуется общая тождественность с более глубоким уровнем знаний).

### 4. Управление моделированием хозяйственных процессов через пакеты знаний

Предлагаемый подход к моделированию состоит в том, что в определенном знании приняты основы понятий и отношений через стоимость и полезность агента. Можно упорядочить физические особенности этого процесса в соответствии с основами термодинамики и дальше транспортировать на экономические отношения.

Хотя это трудный путь, и концептуально и теоретически, но сложно себе представить экономическую сущность без физической сущности материи и ее отношений. Экономика, не оценивающая стоимости в соответствии с природой явлений, имеет ограниченную способность влияния на общественные изменения. Внедрение отношений между сознательными знаниями и экономическими стоимостями создает новую область ожиданий экономики общества знаний.

Сами знания как динамически изменяющийся объект не могут быть предметом моделирования и являются только приспособленным инструментом в определенной среде. Предметом моделирования является среда, а именно композиция агента, заинтересованного развитием нового определенного знания. Создавая условия сложности, связанной с намерениями экономических агентов, автономией, ограниченным хаосом и избытком информации, можно с определенным правдоподобием и причинностью управлять не только развитием, но также и общественным упорядочением, и уровнем его организации.



## 5. Формирующиеся системы

Формирующаяся система – это система, отличная от системы адаптируемой способностью к созданию знания – система, обладающая тождественностью и способная к созданию креативных и идентичных подсистем на основе созданного знания. Создание знаний требует способности концептуализации и способности измерения, как на этапе распознавания действительности, так и на этом верификации решений. Поведение формирующейся системы является определенно вторым законом термодинамики, но не в отнесении к одной точке равновесия (как представлено во множестве научных рассмотрений), а к двум точкам равновесия.

В случае развития знания будет расти энтропия, а впоследствии свободная энергия. Развитие знаний – это эмерджентность (Хейлиген) и возможность перехода состояния формирующейся системы к новому уровню сложности за счет инвестиций в знания. Во втором случае, когда наступит укрепление знаний – самоорганизация в порядке (или в состоянии системы) – формирующаяся система получит свободную энергию для применения. Если можем говорить о развитии отдельной формирующейся системы, которая находится в развитии, то эмерджентность должна соединяться с самоорганизацией так, чтобы в рамках системы сбалансировать источники, необходимые для развития. В ситуации многих влияющих на себя систем сталкиваемся с игрой не с нулевой суммой и с разными решениями переноса и принятия свободной энергии. Наиболее ценным является рассмотрение такого глубокого развития знаний, которое способно соединить интересы противоборствующих сторон в новую интегрированную целостность формирующейся системы.

6. Локальная область диссипации – поведение формирующейся системы в эволюционирующей среде

Локальная область диссипации есть проба связанного моделирования формирующейся системы и ее верифицированной среды и знаний, начиная от состояния упорядочения системы до ее распада. Процесс, заимствованный из физики, имеет свою аналогию в виде сознательной группы заинтересованных экономических агентов, которые могут изменяться и принимать во внимание череду новых факторов. Поскольку на каком-то этапе формирующаяся система не будет создавать соответствующих знаний, наступит момент, когда она будет непригодна. Благодаря идентифицированной локальной области диссипации имеем возможность наблюдения полного жизненного цикла знания и его траектории возникновения в результате очередных взаимодействий со средой – областью с адаптивной системой. В теории сложности формирующаяся в результате взаимодействия система создает траекторию собственного развития, а также форму аттрактора как результат равновесия, полученного из локальной сферы диссипации. Придание также диссипативного характера пакетам знаний и их оценке принуждает к развитию и движению, как и ответственности за действительное состояние общественных отношений.

Таким образом, детальные потребности становятся ареной соревнований их реализации так долго, как это будет полезно для группы заинтересованных экономических агентов. Во многих случаях будет достаточно развития знания, но в последствии значительного развития может достичь разложение определенных потребностей и появятся совсем новые, еще нам не известные. Так собственно определяется динамика общественного развития.

## 7. Мультитождественный образ развития

В смысле достигнутых константаций фактов развитие имеет характер конфликта тождественности. Если борьба тождественностей не создаст, не выработает новую плоскость взаимодействия, то останется на уровне дилеммы Курно с блокадой дальнейшего развития. Углубление знания о себе и среде может привести к появлению новой взаимной тождественности, но не только более глубокой в понимании знания (особенно подробного), распознающей целую череду новых состояний и условий. Новая тождественность и формирующаяся система содержат в себе знания предыдущих систем, однако, находящиеся под воздействием эмерджентности и самоорганизации, они могут быть рассмотрены как нечто совсем иное. Не означает это также того, что новая тождественность не войдет в конфликт с другими, которые эти новые знания выработают. Множество индивидуальных и групповых потребностей создают потребность появления кластерной таксономии знаний и их создания так, чтобы сохранить контроль над общественным порядком и общностью развития. Кластерная структура знаний дает возможность селективного развития через углубление подробностей или соединение новых областей либо расширения определенной части кластера.

Можно также при создании новых подходов к моделированию организационного поведения учитывать энтропийный критерий эволюции. Измерение в масштабе организационной энтропии на основе карт знаний, идентифицированных извне через информационные средства и коммуникационные каналы, является предложением к поиску и эмерджентности общественных решений и поведения, дающего растущую пользу в рамках развивающегося общественного порядка.

Представленный междисциплинарный подход является конкретным усовершенствованием – интегрированным видения развивающейся и сбалансированной общественной проблематики. Этот подход в соответствии с исследовательскими направлениями в литературе становится возможным благодаря применению определенных областей и общей верификации концепции и из-

мерення ррстущего неэнтропийного порядка. Энтропийное моделирование знаний через объектное моделирование создает шансы расширения применения количественных методов и учитывает поведение агентов в важных качественных процессах (например, переговоры, коммуникации и т. д.), что способствует большей реальности объектов моделирования.

**Литература:** 1. Bartkowiak R., 2003 PWE Warszawa. 2. Bertalanffy L., 1884 Ogólna teoria systemów PWN Warszawa. 3. Bratnicki M. 2000 Kompetencje przedsiębiorstwa. 4. Brillman J., 2002 Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania PWE Warszawa. 5. Famielec J., 2005 Finansowanie ochrony środowiska – ujęcie systemowe w: Wybrane Aspekty równoważenia rozwoju pod red. M. Czyż Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko Białystok. 6. Freeman R., E., 1984 Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Boston. 7. Forrest S., 1990 Emergent Computation. Self – Organizing, Collective, and Cooperative Phenomena in Natural and Artificial Computing Networks: Perocedings of the Ninth Annual international Conference of the Center of Nonlinear Studies, Los Alamos New Mexico Amsterdam. 8. Fuller T., 2003 On the quest for ontological and expermental adequacy: "that's my business", but is it science? Paper presented to the 2<sup>nd</sup> European Conferenece in Research Methods in Business and Mangement (ECRM 2003), University of Reading, March 20-21 2003. 9. Fuller T., Warren L., Argyle P., 2005 Towards a complex explanation of innovation as order creation through emergence. Center for Complexity Researche University of Liverpool. Complexity Science and Society Conference, 11 – 14 September Liverpool 2005. 10. Gershenson C. 2002 Contextuality: A Philosophical Paradigm with Applications to Philosopry of Cognitive Science. POCS Essay COGS Unwersyty of Sussex. 11. Heylighen F., 1991 Modelling emergence. World Futures: the Journal of General Evolution 31 (Special Issue on Emergence, edited by G. Kampis), p. 69 – 104. 12. Hołyst R., 1993 Miękka Materia. Postępy Fizyki Tom 44, Zeszyt 2, Rok 1993. 13. Koch Ch., 2002 The Emergence of Second Generation Knowledge Management in Engineering Consulting International Council for Research and Infomation in Building and Konstruktion CIB 78 Conference Aarhus School of Architecture 12 – 14 June 2002. 14. Korpikiewicz H., 1998 Koncepcja wzrostu entropii a rozwój świata. Wydawnictwo Naukowe UAM Poznań. 15. Krzyżanowski L., 1992 Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu PWN. 16. Levitt S., D., Dubner S. J. 2005 Freakonomia. Świat od podszewki. One Press Helion Gliwice. 17. Łustacz E., 1981 Potrzeby użyteczność zadowolenie w teorii ekonomii PWN Warszawa. 18. Niman N., B., The evolutionary firm and Cournot's Dilemma. Cambridge Journal of Economics 2004,28,273-289. 19. Nonaka I., Takeuchi H., 2000 Kierowanie wiedzy w organizacji – Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne. Poltext Warszawa. 20. Pinker S., 2002 Jak Działa Umysł. Książka i wiedza Warszawa. 21. Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna pod red. W. Grudzewski, I. Hejduk Difin Warszawa 2002. 22. Stankiewicz W., 2000 Historia myśli ekonomicznej PWE Warszawa. 23. Strategor 1996 Zarządzanie firmą Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość. PWE Warszawa. 24. Śliwa K., 2001 O organizacjach inteligentnych i rozwiązaniu złożonych problemów zarządzania nimi. Oficyna wydawnicza WSM SiG Warszawa. 25. Warnecke H., J., 1999 Przedsiębiorstwo fraktalne. PWN Warszawa. 26. Zainetdinov R., 1999 Dynamics of Informational Entropy Associated with Self-organization process in Open System. Chaos, Solitons & Fractals Vol. 10, No. 9 pp. 1425 – 1435

УДК 658.012.32

**Манюшкіна О. О.**

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

У даний час в Україні реалізується нова економічна стратегія, яка повинна забезпечити формування глобальних стабілізуючих факторів життя суспільства. У таких умовах кожне підприємство повинно розробляти свою стратегію.

Сучасні темпи зміни та збільшення знань є настільки швидкими, що стратегічне планування здається єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Стратегічне планування забезпечує вищому керівництву засіб створення плану на довгий термін, дає також основу для прийняття рішення. Знання того, що організація хоче досягти, допомагає уточнити найкращі шляхи дій.

Прискорення змін у навколишньому середовищі підприємства, поява нових запитів і зміна позиції споживача, поява нових можливостей для бізнесу, розвиток інформаційних мереж, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів та інші причини привели до зростання значення вироблення стратегії розвитку організації, підприємства.

Вибір стратегії підприємства здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових факторів, які характеризують його стан. Також вибір стратегії багато в чому залежить від стилю організаційної поведінки. Виділяють два основних стилі – природний (від досягнутого) та підприємницький. Стратегічне планування є системним підходом до підприємницького стилю поведінки.

© Манюшкіна О. О., 2006



В умовах жорсткої конкурентної боротьби та мінливої ситуації підприємства повинні не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ, але й виробляти довгострокову стратегію поведіння, яка дозволяла б їм встигати за змінами, що відбуваються в їхньому оточенні. Практика свідчить, що в діях організацій стратегічність, як правило, відсутня, що й призводить найчастіше до поразки в ринковій боротьбі. Це відбувається через те, що, по-перше, організації планують свою діяльність виходячи з того, що оточення не буде змінюватись, або в ньому не буде відбуватися якісних змін. По-друге, планування починається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів організації.

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління як на рівні підприємства, так і в цілому в галузі або промисловості.

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації й контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів.

У тому чи іншому аспекті стратегічне планування в операційному менеджменті є предметом досліджень у працях І. А. Бланка [1], Е. Боді, Р. К. Мертона [2], Річарда Б. Чейза, Еквілайн Ніколаса Дж., Якобс Роберта [3]. Разом із тим в опублікованих працях недостатньо розробленим залишається питання взаємозв'язку фінансового стану підприємства з прийнятими стратегічними рішеннями, що обумовило актуальність і науковий інтерес даного дослідження.

Метою дослідження є визначення та оцінювання фінансового стану підприємства при прийнятті стратегічних рішень. Для цього використовуються такі методи, як аналіз та узагальнення.

Змістовним результатом стратегічного планування є зміни в організації, а саме:

- 1) створення нових ринків;
- 2) диверсифікованість виробництва;
- 3) проектування й створення нових потужностей;
- 4) ліквідація нерентабельних виробництва продукції;
- 5) розробка нових продуктів;
- 6) реорганізація й перерозподіл повноважень і відповідальності тощо [2].

Стратегічні рішення відносно операцій приймаються в контексті загального функціонування підприємства.

Операційна стратегія підприємства визначає засіб і рівень використання робочих потужностей підприємства, які сприяють реалізації корпоративної та ринкової стратегії.

На рівні операційної функції всі рішення, пов'язані з управлінням, можна поділити на три великі групи:

- 1) стратегічні рішення (довгочасні);
- 2) тактичні рішення (проміжні);
- 3) рішення, пов'язані з плануванням операцій та їх управлінням (короточасні).

Стратегічні рішення, як правило, мають широкий характер та відповідають на загальні питання:

Яким чином буде вироблятися продукція?

Де та як потрібно розмістити виробничі приміщення?

Яка виробнича потужність буде потрібна для випуску даної продукції? [3].

З цієї причини часові рамки, які намічаються в результаті прийняття стратегічних рішень, дуже часто бувають широкими та, залежно від галузі промисловості, в якій працює підприємство, можуть охоплювати декілька років.

Рішення відносно операцій, прийняті на стратегічному рівні, впливають на довгочасні показники роботи підприємства, оскільки визначають спосіб його спроможності задовольняти потреби своїх клієнтів. З цього можна зробити висновок, що для того, щоб підприємство досягло успіху, ці рішення повинні максимально відповідати корпоративній стратегії, яку воно обирає. Таким чином, рішення, прийняті на стратегічному рівні, мають характер обов'язкових умов або виробничих обмежень, з урахуванням яких підприємство повинно функціонувати як у довгостроковій перспективі, так і в короткостроковому плані [3].

Стратегічні рішення реалізуються через тактичне та оперативне планування.

Як правило, ефективність стратегічного планування залежить від спрогнозованого фінансового стану підприємства.

Одним з методів фінансового планування, що дозволяє підприємству передбачати можливі сценарії розвитку своєї діяльності й раціонально управляти нею, є матриця фінансової стратегії, запропонована французькими вченими Ж. Франшоном і І. Романі [1].

Характеристика квадратів даної матриці дозволяє аналізувати фінансову стратегію підприємства в динаміці. Порівняння за допомогою матриці певних фінансових стратегій за суміжні тимчасові періоди дає можливість уловити тенденції зміни економічного стану підприємства й правильно приймати рішення для одержання заданих результатів [4].

Для побудови матриці необхідно розрахувати такі показники, як результат господарської діяльності (РГД), результат фінансової діяльності (РФД) і підсумковий – результат фінансово-господарської діяльності (РФГД) підприємства. Показник РГД називають ще "Кошти після фінансування розвитку". Він допомагає встановити рівень ліквідності підприємства в результаті здійснення його господарської діяльності. Позитивне значення РГД свідчить про те, що підприємство може розширювати свою діяльність, упроваджувати нову техніку, інвестувати кошти в інші види й сфери діяльності.

У показнику РФД відображається фінансова політика підприємства: при залученні позикових коштів РФД може мати позитивне значення, без залучення позикових коштів – негативне. Різно негативне значення РФД компенсується лише позитивним значенням РГД.

Аналіз РГД, РФД і сумарного РФГД потрібний для виявлення величини й динаміки коштів підприємства в результаті його господарсько-інвестиційної й фінансової діяльності [5].



Матриці фінансової стратегії допомагають спрогнозувати "критичний шлях" підприємства на найближчі роки, намітити припустимі межі ризику й виявити поріг можливостей підприємства. З великої розмаїтості матриць віддається перевага такій, в якій значення результату фінансово-господарської діяльності комбінуються з різними значеннями результату господарської діяльності й результату фінансової діяльності.

Реальне підприємство може перебувати в координатах будь-якого квадрата зазначеної матриці. Характерні риси його стану й можлива зміна ситуації визначена нижче. В цій матриці є три позиції:

Позиція рівноваги:  $РФГД \approx 0$  (квадрати 1, 2, 3).

Позиція дефіциту  $РФГД < 0$  (квадрати 7, 8, 9).

Позиції успіху  $РФГД > 0$  (квадрати 4, 5, 6) [4].

Цю матрицю може бути використано на рівні прийняття стратегічних рішень щодо операційних функцій. Кожен квадрат, який показує фінансову стратегію підприємства, водночас визначає, які операційні стратегічні рішення можуть бути прийняті.

Подальше дослідження цієї проблеми дозволить визначити конкретні стратегічні рішення, які можуть прийматися, витікаючи із фінансового стану підприємства в кожному квадраті.

Таким чином, використання матриці фінансової стратегії дозволяє підприємству адекватно приймати рішення щодо операційної функції та прогнозувати майбутній фінансовий стан.

Дослідження стратегій фінансового планування може підтвердити правильність обраної стратегії підприємства: скорочення витрат, виявлення внутрішніх резервів, удосконалювання управління.

Для того щоб організація була ефективною в довгостроковому аспекті, зазначені зміни повинні бути запланованою реакцією на очікувану в майбутньому динаміку навколишнього середовища, а не змушеною реакцією на минулі й дійсні події.

Удосконалення функції планування повинно вестися комплексно, охоплюючи всі функції менеджменту у взаємозв'язку й взаємозалежності. На сучасному етапі розвитку економіки українських підприємств особливу увагу варто приділяти поліпшенню стратегічного планування, що дає можливість спрогнозувати фінансову стратегію підприємства, визначити основні шляхи досягнення більш високих економічних показників.

Дані висновки можуть бути основою для проведення подальших досліджень у галузі розробки операційної стратегії підприємства.

---

**Література:** 1. Бланк И. А. Стратегическое планирование. – К.: Ника-Центр, Ельга, 2001. – 512 с. 2. Боди Е. Стратегическое планирование / Е. Боди, Р. К. Мертон: [Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 468 с. 3. Чейз Ричард Б. Производственный и операционный менеджмент / Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Якобс. – 8-е изд.; [Пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2001. – 704 с. 4. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2000 – 386 с. 5. Бочаров В. В. Моделирование финансовой деятельности предприятий и корпораций. – СПб.: Изд. СПбГУЭФ, 2000. – 390 с. 6. Бочаров В. В. Финансовое моделирование. – СПб.: Питер, 2000. – 490 с.

УДК 519.86

**Мараховская Т. А.**

**Солдатенкова Ю. С.**

## **ВЫБОР ЭФФЕКТИВНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОАО "СЕВАСТОПОЛЬСКИЙ ХЛАДОКОМБИНАТ" НА ОСНОВЕ МЕТОДА АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ**

Необходимыми условиями достижения самокупаемости и самофинансирования предприятия в условиях рынка являются ориентация производства на потребителей и конкурентов, гибкое приспособление к изменяющейся рыночной конъюнктуре.

Каждому предприятию, перед тем как планировать объем производства, формировать производственную мощность, необходимо знать, какую продукцию, в каком объеме, где, когда и по каким ценам оно будет продавать. Для этого нужно изучить спрос на продукцию, рынки ее сбыта, их емкость, реальных и потенциальных конкурентов, потенциальных покупателей, доступность необходимых материальных ресурсов, наличие кадров необходимой квалификации и т. д. Другими словами, деятельность любого предприятия начинается с маркетинга.

Маркетинг — это комплексная система организации производства и сбыта, ориентированная на возможно более полное удовлетворение быстро изменяющихся и все более разнообразных потребностей конкретных групп покупателей посредством рынка и получение на этой основе устойчивой прибыли и конкурентных преимуществ.

---

© Мараховская Т. А., Солдатенкова Ю. С., 2006



Исследованиями в области маркетинга и маркетингового анализа занимались такие ученые, как Е. П. Голубков [1], Л. Г. Шаршукова [2], С. Карнаухов [3], В. В. Давнис, В. И. Тинякова [4] и др. Однако в исследованиях данных авторов очень мало внимания уделялось рассмотрению методов принятия управленческих решений в маркетинге.

Целью данного исследования является осуществление выбора наиболее эффективной стратегии завоевания рынка для ОАО "Севхлодокомбинат" с использованием метода анализа иерархий.

Существует целый ряд как количественных, так и качественных методов принятия управленческих решений. Среди них можно выделить наиболее распространенные и эффективные: статистический метод, метод экспертных оценок, использование аналогов, метод дерева решений (анализ иерархий) и комбинированные методы.

Метод анализа иерархий предусматривает построение дерева иерархий вариантов решения, которые могут быть приняты.

Метод анализа иерархий был использован для выбора наиболее эффективной маркетинговой стратегии ОАО "Севастопольский Хладокомбинат". Данное предприятие занимается выпуском широкого ассортимента мороженого (около 50 наименований, которые объединены в пять ассортиментных групп: пломбирные, сливочные, плодово-ягодные сорта, торты и эскимо). ОАО "Севхлодокомбинат" сравнительно небольшое предприятие с годовым объемом реализации 3 319,6 тыс. грн. На данный момент предприятие вынуждено действовать только в пределах рынка города Севастополя, что связано с сокращением объема выпуска продукции в последние годы с появлением на рынке новых конкурентов. В связи с этим руководство предприятия было поставлено перед проблемой изменения маркетинговой политики, а именно: перед выбором наиболее оптимальной маркетинговой стратегии с целью увеличения объемов сбыта.

Предприятие рассматривает четыре альтернативных стратегии завоевания рынка: продвижение товара на рынок, разработка рынка, разработка новой продукции и сегментация рынка.

1. Продвижение товара на рынок. В рамках этой стратегии предприятие будет предлагать имеющиеся товары и услуги уже сложившимся группам клиентов. Увеличение объемов продаж может быть достигнуто за счет расширения системы сбыта продукции, проведения специализированных рекламных кампаний с целью активного стимулирования сбыта на тот или иной тип товара и продукции.

2. Разработка рынка. В рамках этой стратегии существующие товары и услуги предлагаются новым группам клиентов. Таким образом, предприятие будет пытаться вступить в новые рынки за счет расширения своей клиентской базы.

3. Разработка новых продуктов. Стратегия разработки новых продуктов означает, что предприятию следует разработать новые типы товаров или услуг, которые оно предложит новым или существующим группам клиентов. Разработка новых продуктов — это то направление работы, в которое инвестируется большое количество денежных средств и которое постоянно стимулирует активную работу организации.

4. Сегментация. В рамках данной стратегии предприятие начинает разработку и предложение той продукции, с которой оно либо никогда не работало, либо к рынку которого имеет косвенное отношение. Обычно диверсификация связана с крупными затратами, наличием свободных источников финансирования, так как подразумевает либо организацию новых типов производств, привлечение квалифицированных кадров, либо предполагает покупку уже существующих производств.

Для выбора наиболее рациональной альтернативы с помощью метода анализа иерархий используется подход "выгоды — издержки", в соответствии с которым строятся две иерархии, приведенные на рисунках 1 и 2, упорядочивающие критерии качества и определяющие общие выгоды и издержки от используемых альтернатив. Наилучшей считается альтернатива с наибольшим отношением количественно определенных выгод к издержкам.

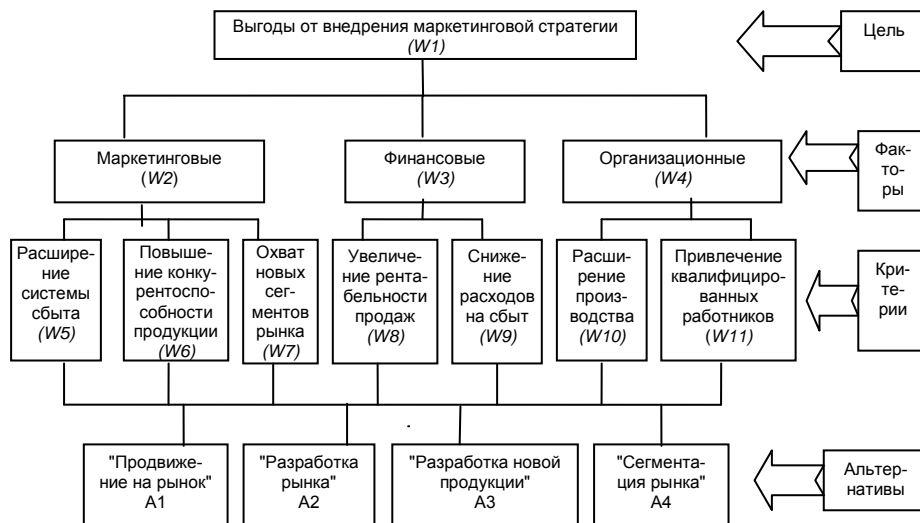


Рис. 1. Иерархия выгод от внедрения маркетинговой стратегии



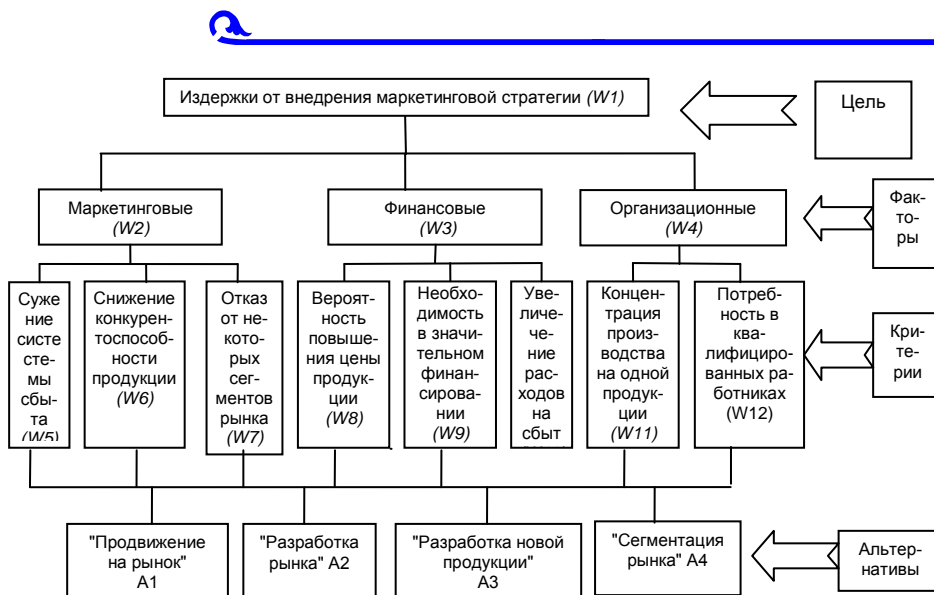


Рис. 2. Иерархия издержек от внедрения маркетинговой стратегии

В приведенных иерархиях на первом уровне расположены основные факторы, определяющие выгоды и издержки от внедрения той или иной стратегии, на втором – критерии качества, характеризующие собственно выгоды и издержки, на третьем – альтернативы, из которых предстоит сделать выбор.

На выбор маркетинговой стратегии могут повлиять различные факторы, среди которых можно выделить: маркетинговые, финансовые, организационные.

На первом этапе строятся матрицы парных сравнений факторов и критериев качества. При помощи данных матриц определяется, какой из факторов наиболее сильно отражает выгоды или издержки от внедрения стратегии. В построенных матрицах производят оценку собственного вектора, а также вектора приоритета, которые рассчитываются для определения того, какой из факторов наиболее сильно влияет на выгоды.

Далее для всех матриц сравнения пар производится проверка органичности оценок приоритетов. Эта процедура необходима, так как не всегда можно исходить из органичности всех оценок. С целью проверки уровня согласованности локальных приоритетов в матрицах парных сравнений третьего и выше порядка определяется индекс органичности, который дает информацию о степени нарушения согласованности.

В результате произведенных расчетов полученная величина значения согласованности во всех матрицах не более 10%. Из этого следует, что соответствующие количественные оценки элементов определены правильно и нет необходимости вносить изменения в исходные данные, то есть матрицы достаточно органичны.

Результатом сравнения пар является вектор взвешивания для уровня, непосредственно подчиненного главной цели, который характеризует относительную значимость соответствующих целевых критериев применительно к главной цели, представляющей собой глобальный приоритет. Он умножается на матрицу весов, составляемую из вектора взвешивания последующих уровней.

Вектор приоритетов альтернатив относительно фокуса иерархии выгод ( $WA\Phi\epsilon$ ) определяется путём перемножения матрицы, сформированной из значений векторов приоритетов альтернатив  $WA_m, WA_f, WA_o$ , на вектор приоритетов самих факторов  $W1$ :

$$WA\Phi\epsilon = [WA_m \quad WA_f \quad WA_o] \times W1;$$

$$WA\Phi\epsilon = \begin{matrix} WA_m & WA_f & WA_o & W1 \\ \begin{bmatrix} 0,50 & 0,33 & 0,48 \\ 0,27 & 0,41 & 0,23 \\ 0,13 & 0,20 & 0,22 \\ 0,10 & 0,06 & 0,07 \end{bmatrix} & \times & \begin{bmatrix} 0,67 \\ 0,09 \\ 0,24 \end{bmatrix} & = & \begin{bmatrix} 0,48 \\ 0,27 \\ 0,16 \\ 0,09 \end{bmatrix} \end{matrix}.$$

Полученный результирующий вектор приоритетов альтернатив относительно выгод имеет вид:

$$WA\Phi\epsilon = \begin{matrix} A1 & A2 & A3 & A4 \\ \begin{bmatrix} 0,48 & 0,27 & 0,16 & 0,09 \end{bmatrix} \end{matrix}$$



Анализ значений полученного вектора показывает, что наиболее приемлемой маркетинговой стратегией относительно выгод является "продвижение на рынок" (альтернатива A1).

Аналогично рассчитывается вектор приоритетов относительно фокуса иерархии издержек. Результирующий вектор приоритетов альтернатив относительно издержек имеет следующие значения:

$$WA\Phi_u = \begin{bmatrix} 0,20 & 0,14 & 0,15 & 0,51 \end{bmatrix}.$$

Данный вектор показывает, что наиболее выгодной стратегией расширения рынка сбыта с точки зрения издержек является "разработка рынка" (альтернатива A2).

Для того чтобы определить суммарное влияние выгод и издержек на выбор стратегии, рассчитывается отношение вектора выгод к вектору издержек. Расчет приведен в таблице.

Таблица

Отношения вектора приоритетов выгод к издержкам

Альтернатива	Выгоды	Издержки	Отношение выгод к издержкам	Приоритет
"Продвижение на рынок" A1	0,48	0,20	2,46	1
"Разработка рынка" A2	0,27	0,14	2,00	2
"Разработка новой продукции" A3	0,16	0,15	1,01	3
"Сегментация рынка" A4	0,09	0,51	0,17	4

Исходя из данной таблицы видим, что наибольшее частное от деления выгод на издержки равно 2,46 имеет стратегия "продвижение на рынок", а, следовательно, эффект от внедрения данной стратегии будет максимальным.

Таким образом, в результате проведенного анализа на основе метода иерархий можно сделать вывод, что наиболее эффективной стратегией расширения рынка сбыта для ОАО "Севастопольский хладкомбинат" является стратегия продвижения на рынок. Успешная реализация данной стратегии может быть достигнута посредством организации продвижения товара от производителя потребителю (транспортные услуги), стимулирования сбыта через ценовое воздействие (скидки, зачеты), организации персональных продаж, а также путем проведения специализированных рекламных компаний.

**Литература:** 1. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд. "Финпресс", 2003. – 496 с. 2. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий: Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. – 320 с. 3. Карнаухов Сергей. Маркетинг как система управления // РИСК – 2005. – №4. – С. 80 – 89. 4. Давнис В. В. Современные методы анализа и прогнозирования в задачах обоснования маркетинговых решений / В. В. Давнис, В. И. Тинякова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – №2 (52). – С. 16 – 26.

**Маркіна І. А.**

УДК [65.012.32:334.735](477)

## ОПТИМІЗАЦІЯ ПОТЕНЦІАЛУ КЕРОВАНОСТІ В СПОЖИВЧІЙ КООПЕРАЦІЇ

До ряду важливих питань, навколо яких сьогодні ведуться пошуківі дискусії науковців та практиків, відноситься визначення показника керованості як на рівні окремих підприємств, так і на найбільш високих щаблях інтегрованих систем, до яких відноситься і споживча кооперація. Саме тому метою дослідження є розгляд методичних підходів до визначення критеріїв керованості, що зумовило завдання обґрунтування оптимізації потенціалу керованості в споживчій кооперації.

Важливим етапом оцінки потенціалу керованості повинне бути визначення раціональних значень кількісних показників керованості, чому були присвячені наукові доробки провідних фахівців з менеджменту, економіки та економіко-математичного моделювання [1 – 4]. На основі проведених досліджень встановлено наступні діапазони раціональних значень розглянутих показників у споживчій кооперації:

© Маркіна І. А., 2006

1. Показники: ступеня відображень цілей організації в підсумках діяльності; наявність невідповідних показників даному рівню; суперечливість показників діяльності; відповідність норм і нормативів рівню розвитку галузі; ступінь спрямованості заробітної плати на кінцеві результати – повинні відповідати значенню, яке дорівнює одиниці.

2. Проведення експертного опитування й аналіз техніко-економічної діяльності ряду кооперативних організацій показав, що ступінь задоволеності заробітною платою як фактор керованості для робітників повинен становити не менше 0,6, а для працівників апарату управління – не менше 0,87. Значення, які менші за названі величини, різко знижують керованість.

3. Оптимальні обсяги концентрації ресурсів визначалися для організації основної і середньої ланок управління на основі аналізу діяльності цих організацій за 10-річний період. Встановлено, що раціональні обсяги для облспоживспілки коливаються в межах роздрібного товарообороту – 90 – 100 млн. грн., реалізації платних послуг – 8 – 12 млн. грн., промислової продукції – 20 – 30 млн. грн.

4. Рівень концентрації виробництва впливає на керованість з погляду втрат оперативності управління через збільшення термінів проходження інформації й ослаблення контролю виконання рішень. Вибіркові дослідження показали, що раціональна віддаленість споживчих товариств і райспоживспілок від районного або обласного органу управління коливається від 50 до 150 км, тому що в цих межах втрати оперативності управління помітно не впливають на показники діяльності організацій.

5. Рівень технологічної спеціалізації в споживчій кооперації становить близько 60%, більш високий рівень технологічної спеціалізації не дає ефекту через ускладнення кооперативних зв'язків.

6. Скорочення ієрархічності повинне бути одним з головних напрямків підвищення керованості. Нині ієрархічність у споживчій кооперації дорівнює п'ятому – шостому рівням, а ланцюговість – трьом – чотирьом.

7. Діапазон управління залежить від ряду умов: компетентності керівництва, виду діяльності, ступеня розвитку науково-технічного прогресу, рівня концентрації, ступеня розвитку інфраструктури, якості управлінського персоналу тощо. Аналіз показав, що для Укоопспілки діапазон управління приблизно дорівнює 25 – 30 (раціонально – 10 – 15), для облспоживспілок – 25 – 30 (раціонально – 5 – 10), для районних споживчих товариств – 5 – 15 (раціонально – 5 – 10), для споживчих товариств – 5 – 10 (раціонально – 3 – 5). Аналіз діяльності організацій, які мають більше, ніж раціональне значення діапазону управління, показав, що кожна нова організація, яка підпорядковується, дає збільшення обсягу інформації на 18% і скорочує діапазон контролю до 21%.

8. Показник зв'язків безпосередньо пов'язаний з діапазоном управління та є однією з його характеристик, але він враховує також і зовнішні зв'язки організації. Встановлено, що кількість внутрішніх (тільки зв'язків підпорядкованості) і зовнішніх зв'язків не повинна перевищувати зазначених на рівні Укоопспілки – 50, облспоживспілки – 40, районних споживчих товариств – 30, споживчих товариств – 10.

9. Рівень централізації функцій управління доцільно визначати за організаціями основної ланки. Його значення повинне наблизитися до одиниці. Для організацій середньої і вищої ланок управління важливим є рівень децентралізації. Обмежником цього процесу буде дотримання раціональних діапазонів управління.

10. Показник співвідношення трудового персоналу (загальної чисельності працюючих) і чисельності апарату управління повинен мати тенденції до збільшення, тобто на одного працівника апарату управління повинно припадати більше чисельності працюючих. Нині це співвідношення в споживчій кооперації становить 1/6, реальне підвищення цього співвідношення може бути досягнуте в межах 1/7 – 1/10. Це значення відповідає оптимальним значенням норм керованості, а досягнення його можливе за рахунок скорочення ієрархічності, підвищення рівня концентрації ресурсів і централізації функцій в основній ланці.

11. Показник невизначеності діяльності підрозділу повинен мати тенденцію наближення до одиниці, тобто повинна бути забезпечена ясність розуміння працівниками цілей організації та своїх функцій. Це можливо в результаті повного забезпечення всіх працівників і підрозділів посадовими інструкціями й положеннями про підрозділи, що відображають їхні цілі, завдання та відповідальність. Проведений вибірковий аналіз показує, що наявність Положень про організації в споживчій кооперації становить 100%. Стосовно Положень про відділи й управління фактичний стан характеризується наступними даними: Укоопспілка – 100%, облспоживспілки – 85%, районні споживчі товариства, споживчі товариства – 50%. Посадові інструкції в Укоопспілці мають 100% співробітників, в облспоживспілках – 80%, районних споживчих товариствах – 50%, споживчих товариствах – 30%. Таке становище негативно позначається на технології управління, що призводить до дублювання функцій та їх виконання, виконання невластивих функцій тощо.

12. Показник множинності підпорядкування пов'язаний з підпорядкуванням підприємств та організацій споживчої кооперації регіональному керівництву, що виявляється в кадровій політиці і представленні різної обліково-звітної документації. Це ускладнює процес управління та збільшує навантаження на апарат управління. За вибірковими даними встановлено, що обсяг інформації для місцевих органів становить близько 25% загальної інформації, яка подається в керівні органи, а перевірки діяльності місцевих органів з боку різних контролюючих організацій у 2,5 – 3 рази перевищують відомі перевірки. Апарат управління відволікається від основної діяльності і загальний обсяг цих втрат становить 5 – 30% загального балансу часу для різних категорій працівників.

13. Показник дублювання інформаційних даних пов'язаний з показником невизначеності діяльності підрозділів, і він встановлює останнє. Автором визначена наступна залежність між невизначеністю діяльності підрозділу та показником дублювання даних: при забезпеченості Положеннями на 100% – рівень дублювання становить тільки 5%, а при 50% забезпеченості – 12%.



Дублювання даних пов'язане також з подвійним підпорядкуванням, коли різні органи потребують однотипні дані з різних підрозділів або з того самого.

14. Показник оперативності проходження інформації є наслідком трьох розглянутих вище показників: концентрації виробництва, ієрархічності та рівня централізації функцій управління, тобто він може їх характеризувати кількісно. Цей взаємозв'язок розглянутий вище за першими двома показниками.

15. Показник рівня кваліфікації працівників апарату управління повинен дорівнювати одиниці, тому що за цієї умови забезпечується відповідність можливостей апарату управління його функціям.

16. Спільність кадрів управління як фактор керованості безпосередньо пов'язана зі зниженням оперативності управління й якістю прийнятих рішень у результаті втрати психологічної рівноваги і досвіду, що призводить до зміни працівників апарату управління. Аналіз показав: чим нижчий показник спільності, тим гірший психологічний клімат і відповідно керованість, але навіть при його значенні, рівному одиниці, можливі втрати керованості, але вже тільки за рахунок втрати ініціативності.

17. Показник стабільності кадрів управління безпосередньо пов'язаний із загальною їхньою плинністю, і його значення повинне мати тенденцію наближення до одиниці.

Таким чином, для оцінки потенціалу керованості досить використовувати розглянуті вище показники, які характеризують різні розрізи системи управління. Але для цього необхідно також установити залежність рівня керованості від кожного з факторів.

З цією метою було проведене експертне опитування 500 управлінських працівників і провідних спеціалістів у галузі управління всіх облспоживспілок. Аналіз отриманих даних показав визначену залежність керованості від різних факторів. Залежність визначалася за 5-бальною системою. При цьому отримана наступна вагомість показників з огляду їхнього впливу на керованість: 5 балів – рівень концентрації виробництва, рівень ієрархічності структури управління, діапазон управління, рівень визначеності діяльності організації, рівень кваліфікації працівників управління, 4 бали – ступінь відображення цілей організації в показниках діяльності, ступінь спрямованості систем заробітної плати на кінцеві результати, рівень концентрації ресурсів, рівень множинності підпорядкування (за часткою інформації, яка переробляється для керуючого органу); 3 бали – ступінь задоволеності заробітною платою, рівень виробничих зв'язків, рівень централізації функцій управління, ступінь насиченості засобами оргтехніки та засобами контролю, рівень стабільності управлінських кадрів; 2 бали – відповідність показників, які використовуються для управління, даному рівню; відповідність норм і нормативів рівню розвитку галузі, рівень технологічної спеціалізації виробництва; 1 бал – співвідношення чисельності виробничого та управлінського персоналу організації

Отримані кількісні характеристики дозволяють визначити загальний потенціал керованості. Він розраховується за формулою:

$$P_k = \frac{\sum_{i=1}^{18} P_i B_i}{\sum_{i=1}^{18} B_i}, \quad (1)$$

де  $P_i$  – значення  $i$ -го показника;

$B_i$  – вагомість  $i$ -го показника в балах.

При значенні  $P_k = 1$  забезпечується оптимальна керованість у системі. Якщо значення показника  $P_k < 1$ , то в системі наявне недовикористання потенціалу керованості і необхідне здійснення заходів для наближення визначених показників керованості до їх оптимальних значень.

За результатами вищенаведених методичних оцінок потенціалу керованості в системах управління слід зазначити, що залежно від рівня управління може бути використана тільки частина показників, найбільш важливих для даної ланки. Діагностика систем управління в облспоживспілках показала, що рівень керованості залежно від рівня управління коливається від 0,7 до 0,9, що свідчить про невисокий рівень систем управління. Одночасно встановлено, що існують істотні резерви в удосконалюванні системи управління споживчої кооперації, тому що використання потенціалу становить 0,50 – 0,75.

Як висновок, слід зазначити: проблема керованості постала дуже гостро на сучасному етапі розвитку кооперативної системи, що зумовлено різко зростаючими її масштабами і складністю, збільшенням кількості зовнішніх і внутрішніх зв'язків, підвищенням значення чинника часу й людського чинника, які різко ускладнили як процеси управління, так і систему управління взагалі, що призвело до більшої вразливості систем управління та потребує якісно нового рівня управління та подальших наукових досліджень.

---

**Література:** 1. Старосьцяк Е. Элементы науки управления. – М.: Прогресс, 1965. – 184 с. 2. Глушко В. М. Введение в кибернетику. – К., 1964. – 360 с. 3. Гранберг А. Г. Математические модели социалистической экономики. – М.: Экономика, 1978. – 350 с. 4. Маркіна І. А. Проблема керованості в соціально-економічних системах // Експрес-новини: наука, техніка, виробництво. – 1999. – №16. – С. 35 – 41.

## ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ

В умовах швидких змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі стратегія господарюючих суб'єктів полягає в забезпеченні ефективності функціонування, подальшому розширенні виробництва і завоюванні нових сегментів ринку. Одне з ключових завдань управління при цьому полягає в збереженні конкурентоспроможності і зміцненні конкурентних позицій. Особливо актуальна ця проблема для українських підприємств, які повинні адаптуватися до швидких і глибоких змін зовнішнього і внутрішнього середовища, підтримувати конкурентоспроможність шляхом впровадження інновацій.

Забезпеченню інноваційно-інвестиційного розвитку сприяє поглиблення промислово-фінансової інтеграції, процесів ускладнення структури та зв'язків між учасниками. Це обумовлено, з одного боку, спеціалізацією і диверсифікацією, яка вимагає координації діяльності підприємств, зв'язаних загальними інтересами у виробництві і реалізації продукції, а з іншого – необхідністю концентрації фінансово-кредитних ресурсів при збереженні їх високої мобільності. Все це обумовлює створення та розвиток великих виробничо-господарських комплексів.

Аналіз свідчить, що великі виробничо-господарські комплекси в 2005 р. мали великий вплив на фінансовий результат Донецької області. Так, у промисловості 78% прибутку забезпечили ВАТ "ММК ім. Ілліча", ВАТ "МК "Азовсталь", ВАТ "Авдеевський коксохімзавод", ЗАТ "Донецксталь-МЗ", ВАТ "Концерн "Стирол", АТ "НОРД", ТОВ "Востокенерго", ВАТ "Маркохім", ВАТ "Харцизький трубний завод" і ОП "Шахта ім. А. Ф. Засядько" (50% від загальнообласної суми прибутку) [1, с. 20 – 21]. Досягнення цього неможливо представити без впровадження інновацій, які в стратегії розвитку підприємства набувають усе більше значення, що підкреслює актуальність дослідження.

Результати досліджень тенденцій розвитку господарських комплексів і інноваційно-інвестиційних процесів висвітлюються в публікаціях вітчизняних і зарубіжних учених [2 – 5]. У роботах цих авторів розглядаються в різних аспектах проблеми формування й економічного управління великими підприємствами, корпораціями, об'єднаннями — господарськими комплексами — і зроблено висновок про необхідність їх поглиблення в напрямі комплексного дослідження виявлених особливостей інтеграційних процесів, адаптації зарубіжного досвіду інвестування інноваційного розвитку, формування і реалізації ефективних організаційних рішень. Указані обставини дозволяють сформулювати мету дослідження, яка полягає в розробці пропозицій щодо впровадження інновацій в організаційно-економічний розвиток господарського комплексу з урахуванням особливостей його функціонування.

Організаційна структура господарського комплексу визначається:

жорсткістю управління з боку керівництва, яка обумовлюється ступенем делегування повноважень по управлінським рівням;

темпом прийняття рішень, обумовлених темпом здійснення економічних процесів;

масштабністю структури, залежної від кількості складових господарського комплексу.

Виходячи з цього, розрізняють вертикально, горизонтально інтегровану та зв'язно-диверсифіковану організаційну структуру господарського комплексу. Оцінка адекватності організаційно-економічної структури дозволяє приймати рішення про припинення виробництва товарів, модифікацію товарів, що випускаються, або про початок запуску абсолютно нових товарів і послуг.

Інновації ґрунтуються на нових знаннях, які лише при реалізації на практиці, будь-то в технологічній, економічній, соціальній або політичній сферах, приймають форму інновацій. "Саме інновації – за думкою А. Хемілтона – пояснюють причину, за якого рівень віддачі від інвестицій у США, країнах Західної Європи і Японії був значно вище в другій, а не в першій половині ХХ ст. Тенденція до зростання прибутку була тісно пов'язана з розвитком інтелектуально ємних виробництв, в яких важливі ресурси людського капіталу, навиків, коштовні інформаційні секрети і ноу-хау" [6].

Інноваційний процес супроводжується реструктуризацією підприємства, що включає усунення малопродуктивних ланок в організаційній управлінській структурі з метою підвищення ефективності виробництва, або вдосконалення механізмів контролю над діяльністю підприємства в цілому, окремих його підрозділів, створення нової в стратегічному відношенні більш ефективної організаційно-управлінської структури при впровадженні інновацій, або розробці нової концепції організації виробництва й управління. Організаційно-управлінська структура трансформується, орієнтуючись на інноваційний тип господарювання та інноваційного відтворення відповідно до ступеня впливу.

Методом удосконалення організаційно-економічної структури, який приводить до радикальних змін разом з такими методами, як стратегічне планування, управління змінами, є реінжиніринг. Він має за мету підвищення конкурентоспроможності за рахунок реорганізації виробничих процесів і орієнтації на потреби ринку. Реінжиніринг дозволяє ідентифікувати процедури, які є стратегічними та відповідають цілям, завданням і пріоритетним напрямам розвитку господарського комплексу. Методика реінжинірингу включає наступні етапи: визначення напрямку розвитку бізнесу; виявлення



масштабу і кінцевої мети проекту; проектування процесу; формування структури та кадрової політики; забезпечення технологічної підтримки; оцінка ринкової інфраструктури; конкретизація внутрішньої політики і впливу чинного законодавства; мобілізація ресурсів для здійснення проекту; впровадження проекту. Ефективність організаційної структури, яка перетвориться в процесі реінжинірингу, значною мірою залежить від дії зовнішніх, внутрішніх і спеціальних чинників.

Організаційні й економічні чинники внутрішнього розвитку господарського комплексу практично рівнозначні. Серед спеціальних слід зазначити тип менеджменту, ступінь централізації механізму управління й комп'ютеризацію інформаційних процесів. Критерій ефективності кожного елемента організаційної структури управління повинен визначатися як з позицій цільової ефективності, так і з позицій забезпечення мінімуму витрат, необхідних для досягнення кінцевого результату (ресурсна ефективність) з урахуванням специфіки кожного елемента.

Проаналізувавши інноваційну діяльність провідних американських компаній, О. Хотяшева визначила наступні організаційні форми — послідовну, паралельну та інтеграційну [7]. Послідовна організація заснована на поетапному проведенні інноваційної діяльності по черзі у всіх функціональних підрозділах. При паралельній організації йдеться про проведення всіх робіт за проектом одночасно у всіх підрозділах підприємства. Інтеграційна форма управління інноваційною діяльністю є методом сумісного конструювання, коли разом з традиційно функціональними і виробничими підрозділами організуються проектні цільові групи на чолі з керівником проекту, що виконує координуючу функцію.

Аналіз інноваційного розвитку господарських комплексів Донецької області щодо вертикально-інтегрованої (ВАТ "МК "Азовсталь"), горизонтально інтегрованої (АТ "НОРД"), зв'язно-диверсифікованої (ОП "Шахта ім. А. Ф. Засядько") організаційних структур дозволив виявити наступні переваги та недоліки зазначених організаційних форм упровадження інновацій.

До переваг послідовної форми відносяться повторюваність оцінки проекту на кожній стадії, що забезпечує зниження ризиків; спрощення системи: контролю, оскільки на кожному етапі здійснюється лише певний вид діяльності. Але в даному випадку недоліки явно превалюють над перевагами, тому що підрозділи, які раніше пройшли процедуру реструктуризації, не мають нагоди поліпшити і скоректувати свої роботи після передачі його наступній групі фахівців. При цьому з кожним етапом зростає вартість попередніх ефектів і збільшується термін реалізації проекту.

При паралельній формі для коректування робіт достатньо направити проект на зміну лише у відповідний відділ. Проте в цьому випадку відсутній орган, який координує діяльність усіх підрозділів, через що має місце складність контролю за виконанням задач кожного етапу. Виникає також необхідність одночасного аналізу результатів вищим керівництвом. Негативним чинником обох названих форм реалізації інноваційних рішень є повна спрямованість усіх підрозділів на роботу за відповідним проектом при відмові від виконання звичайних функцій за основною господарською діяльністю.

Використання інтеграційної форми управління інноваційною діяльністю обумовлено необхідністю подолання зазначених недоліків. У даному випадку при прийнятті чергового інноваційного рішення керівник проекту створює цільові підрозділи, куди на час здійснення проекту запрошуються фахівці з різних підрозділів, які знаходяться при цьому в подвійному підкоренні — керівнику проекту і начальнику свого підрозділу. Формою інтеграційного підходу є об'єднання науково-дослідних підрозділів, маркетингу, збуту й виробництва в багатофункціональні науково-виробничі комплекси з розробки і впровадження інновацій. Крім того, для організації управління інноваційною діяльністю доцільним є створення внутрішньофірмових венчурних підприємств, які забезпечують стимулювання та розвиток важливих у стратегічному відношенні сфер науково-дослідної діяльності і підтримку приватних інноваційних проектів окремих груп фахівців:

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

Великі господарські комплекси дозволяють залучати різні за видом та масштабом ресурси для впровадження інновацій і підтримки конкурентоспроможності.

Використання концепції реінжинірингу дозволяє приймати адекватні управлінські рішення щодо вибору форм реалізації інновацій. При цьому організаційно-управлінські структури з вертикальними і горизонтальними зв'язками між підрозділами, раціональним розподілом між ними задач і відповідальності за реалізацію різних елементів стратегії по структурній вертикалі і горизонталі дають можливість з більшою або меншою ефективністю впроваджувати інновації та одержувати від цього бажану віддачу.

Подальших досліджень потребує розробка критеріїв оцінки результативності при виборі самого оптимального варіанта управління при розробці й ухваленні інноваційних організаційних рішень по координації і розмежуванню повноважень між учасниками для вертикально-, горизонтально- і зв'язно-диверсифікованих організаційних структур управління господарським комплексом.

---

**Література:** 1. Соціально-економічне становище Донецької області за 2005 р. — Донецьк, 2006. — 156 с. 2. Економіка України: стратегія довгострокового розвитку / За ред. В. М. Гейсця. — К.: Інститут екон. прогнозування, Фенікс, 2003. — 1 008 с. 3. Антонов Г. Д. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова // Корпоративный менеджмент // <http://www.cfin.ru>. 4. Денисов А. Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией / А. Ю. Денисов, С. А. Жданов. — М.: Дело и сервис, 2002. — 416 с. 5. Панков В. А. Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия. — К.: Наукова думка, 2003. — 424 с. 6. Хемилтон А. Инновационная и корпоративная реструктуризация в мировой экономике // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — №6. — С. 34 — 39. 7. Хотяшева О. Организационные формы инновационной деятельности американских компаний // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — №6. — С. 58 — 63.

## ПОНЯТТЯ ТА ПРИНЦИПИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах побудови постіндустріальної економіки інформація є важливим і вагомим чинником виробництва, процесу господарювання підприємств у цілому, вона має вартісні характеристики, що визначаються тим реальним прибутком, який можна отримати від її використання. В цьому зв'язку питання дослідження інформаційної безпеки, що є невід'ємною частиною економічної безпеки, є актуальними.

Посилення конкуренції між суб'єктами господарювання призводить до необхідності збереження інформації, яку має у своєму розпорядженні підприємство, від несанкціонованого доступу, можливого знищення, модифікації або розкриття. Основними чинниками, які зумовлюють необхідність підвищеної уваги до забезпечення інформаційної безпеки є конкуренція, обмеженість ресурсів, недосконалість законодавчої бази підприємницької діяльності, відсутність досвіду захисту від різного роду загроз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Аналіз поняття "інформаційна безпека" щодо його сутності, цілей і завдань, а також основ та способів їхнього досягнення довів наступне. Питанням дослідження економічної й інформаційної безпеки економіки в цілому і підприємства зокрема присвячено значну кількість робіт зарубіжних та вітчизняних учених, таких, як В. В. Домарев [1], В. Ю. Дмитрієв [2], М. В. Куркін [3], О. О. Одінцов [4], В. О. Трайнев [5], В. І. Ярочкін [6] та ін. Проте більшість з них розглядають інформаційну безпеку не з економічної, а з технічної точки зору. Ця обставина ускладнює розуміння змісту даної категорії. Для забезпечення інформаційної безпеки необхідний подальший розвиток відповідних наукових підходів за такими напрямками як удосконалення єдиної наукової термінології, дослідження проблем управління інформаційною безпекою, розробка заходів щодо забезпечення попередження ризиків і небезпеки.

Метою даної статті є уточнення сучасного змісту категорії інформаційна безпека в умовах постіндустріальної економіки, експрес-аналіз існуючих загроз інформаційної безпеки, визначення та доповнення принципів, дотримання яких необхідно для забезпечення інформаційної захищеності підприємства.

До недавнього часу поняття інформаційної безпеки асоціювалося виключно з режимними державними підприємствами, проте автоматизація бізнесу, існування комерційної таємниці та жорсткої конкуренції у сфері виробництва змушують керівників як великих, так і малих підприємств різних галузей приділяти значну увагу забезпеченню безпеки інформаційних ресурсів. У даний час значна частина підприємств різного рівня розуміють, що інформація є товаром і засобом конкурентної боротьби. Будь-яке підприємство обов'язково володіє інформацією, яка необхідна його конкурентам.

Узагальнюючи публікації [5 – 8], присвячені визначенню інформаційної безпеки, її доцільно розуміти як стан захищеності інформації, яку має у своєму розпорядженні підприємство (створює, передає або отримує) з зовнішнього та внутрішнього середовища, від несанкціонованого доступу, руйнування, модифікації, розкриття та затримки часу надходження, а також від внутрішніх і зовнішніх загроз з метою її збереження, гарантування повноти, цілісності, доступності, адресності, конфіденційності й точності за допомогою комплексу управлінських і техніко-технологічних дій з урахуванням оптимального обсягу витрат на їх впровадження. Запропоноване визначення узагальнює існуючі, враховує поряд з технічним управлінський та економічний аспект. Метою інформаційної безпеки є збереження інформації підприємства, гарантування її повноти, точності й оперативності отримання.

Можна виділити наступні завдання забезпечення інформаційної безпеки підприємства:

створення структурного підрозділу, в основні завдання якого входить забезпечення інформаційної безпеки;

розробка теоретико-методичного підґрунтя безпеки інформації;

розробка методів управління захистом інформації.

Оскільки повна відсутність загроз – недосяжний ідеал, то інформаційну безпеку доцільно характеризувати як здатність забезпечити з певною вірогідністю інформаційне середовище для стійкого функціонування та розвитку підприємства; протистояти інформаційним небезпекам і загрозам, негативним інформаційним діям; підтримувати постійну готовність до адекватних заходів щодо усунення цих дій. З погляду економічної доцільності захищати слід лише ту інформацію, розголошення (витік, втрата тощо) якої неминуче призведе до матеріального і морального збитку.

Під загрозами розуміється небезпека, що існує реально або потенційно, здійснення будь-якої дії або бездіяльності, спрямованих на порушення конфіденційності, цілісності, доступності інформації.

Практично всі дослідники [1; 6; 7; 9; 10] до загроз порушення конфіденційності інформації відносять розкрадання (копіювання) і витік інформації; до загроз доступності – блокування інформації; до загроз цілісності – модифікацію (спотворення інформації), заперечення достовірності інформації або нав'язування помилкової інформації.



Небезпечні інформаційні дії бувають різних видів. Один з них пов'язаний із знищенням цінної інформації, що знижує ефективність власної діяльності або підвищує ефективність діяльності конкурентів. Якщо ж інформація виводиться з технологічних систем, то йдеться про технічну розвідку або шпигунство. Інший вид інформаційних небезпек – дезінформація, яка може привести до небезпечних помилок у діяльності господарюючого суб'єкта.

Існують внутрішні (персонал, адміністрація, технічні засоби) і зовнішні (дії конкурентів, партнерів, постачальників, представників органів влади тощо) джерела загроз інформаційній безпеці.

Внутрішні небезпеки можна розділити на два види: кадрові, які не піддаються повному і безумовному контролю (відомі випадки, коли незадоволений співробітник, звільняючись, відносив цінну інформацію і використовував її надалі при роботі на конкурента), й інформаційні.

Якщо кадрове питання якимось вирішується на рівні розмежування прав доступу і просто процедури допуску, то загрози, які виникають на рівні достовірності даних, актуальності й повноти, практично ніким не беруться до уваги. Проте ризик ухвалення рішень на основі неповних, недостовірних або неактуальних даних – це той вид небезпеки, який випадає з поля зору не тільки служб безпеки, але й не піддається якому-небудь регулюванню на законодавчому рівні.

Для забезпечення інформаційної захищеності необхідно дотримуватися певних принципів. Доцільно приєднатися до авторів, які пропонують до складу принципів інформаційної безпеки відносити такі:

- плановість, що передбачає здійснення планування шляхом розробки кожною службою підприємства у сфері її компетенції та з урахуванням загальної мети підприємства (організації) детальних планів захисту інформації [6, с. 10];

- цілеспрямованість, що має забезпечувати захист інформації з конкретною метою [6, с. 10];

- конкретність, яка полягає в тому, що захисту повинні підлягати конкретні дані, втрата яких може заподіяти організації певний збиток [6, с. 10];

- надійність, що передбачає певні методи та форми захисту, спрямовані на недопущення випадків неправомірного доступу до інформації, що охороняється, незалежно від форми її представлення, способу виразу і виду фізичного носія, на якому вона закріплена [6, с. 10];

- універсальність, яка полягає в тому, що залежно від виду каналу витoku або способу несанкціонованого доступу, його необхідно перекивати, де б він не виявився, необхідними і достатніми засобами, незалежно від характеру, форми і виду інформації, що захищається [6, с. 10];

- комплексність, яка передбачає захист інформації у всьому різноманітті структурних елементів за допомогою застосування в повному обсязі всіх видів і форм захисту [6, с. 10];

- цілісність і збереження, що полягає в забезпеченні цілісності даних, їх надійному зберіганню в незмінному вигляді [5, с. 7];

- конфіденційність, що спрямована на створення таких умов, за яких інформація була б недоступною для тих користувачів, які не мають відповідних прав на її отримання [5, с. 7];

- доступність, яка полягає в тому, що інформація повинна бути доступна для всіх авторизованих користувачів за умови контролю за всіма процесами її використання та отримання [5, с. 7];

- оперативність, що передбачає безперешкодний доступ до необхідної інформації в будь-який момент часу [3, с. 115].

Наведений вище перелік не є повним, оскільки він не враховує наступні чинники: специфічність погроз, що виникають; обставини і ситуацію, в яких діють менеджери; зміну стану зовнішнього і внутрішнього середовища; значущість (цінність) інформації; необхідність у постійному моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища.

Враховуючи наведені чинники, до перелічених принципів слід було б додати наступні:

- прозорості (залежно від ситуації та обставин, менеджер повинен вирішувати своєрідну дилему про відкритість та закритість інформації);

- достатність (обсяг інформації повинен бути достатнім для одержувача і при цьому не містити надмірну інформацію);

- гнучкість (інформація повинна змінюватися відповідно до вимог внутрішнього і зовнішнього середовища);

- безперервність (організація повинна бути постійно готова до своєчасного виявлення та втручання у своїй діяльності внутрішніх і зовнішніх загроз);

- адекватність (рівень захисту інформації повинен відповідати її цінності);

- предикативність, яка полягає в прогнозуванні дій і заходів з інформаційної безпеки;

- реактивність (після надходження інформації про внутрішню або зовнішню загрозу всі зусилля концентруються на локалізації і протидії конкретній загрозі);

- зворотного зв'язку (після усунення внутрішньої або зовнішньої загрози формується комплекс заходів щодо недопущення виникнення загрози надалі).

Використання запропонованих принципів у комплексі з існуючими є підґрунтям для розроблення механізму інформаційної безпеки, досягнення якої передбачає, з одного боку, отримання у достатньому обсязі будь-яким способом інформації про стан внутрішнього та зовнішнього оточення підприємства, а з іншого боку – ретельний, цілеспрямований і постійний захист інформації, яку можна віднести до комерційної таємниці. Тому керівникам підприємств необхідно чітко визначати, яку інформацію і в якому обсязі слід надавати споживачам, конкурентам, постачальникам, партнерам, персоналу, інститутам державної влади, а яку слід зберігати як комерційну таємницю. Крім того, інформація має бути адресною. Це означає, що залежно від ситуації та обставин, менеджер пови-



нен вирішувати своєрідну дилему про відкритість і закритість інформації. Від розв'язання цієї дилеми в значній мірі залежить ефективність функціонування підприємства.

Викладені в статті пропозиції є основою для подальшого розвитку методичного забезпечення і формування організаційного механізму інформаційної безпеки підприємства.

**Література:** 1. Домарев В. В. Защита информации и безопасность компьютерных систем. – К.: ДиаСофт, 1999. – 480 с. 2. Дмитриев В. Ю. Управление информационной безопасностью. Практические правила – // <http://www.jetinfo.ru/annexes/16/annex-16.html> 3. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия: Монография. – Д.: АРТ-ПРЕСС, 2004. – 452 с. 4. Одинцов А. А. Защита предпринимательства (экономическая и информационная безопасность). Учебное пособие. – М.: Международные отношения, 2003. – 328 с. 5. Садердинов А. А. Информационная безопасность предприятия: Учебное пособие / А. А. Садердинов, В. А. Трайнев, А. А. Федулов. – 2-е изд. – М.: "Дашков и К<sup>о</sup>", 2005. – 336 с. 6. Ярочкин В. И. Информационная безопасность: Учебник для студентов вузов. – 3-е изд. – М.: Академический Проект: Трикста, 2005. – 544 с. 7. Костров Д. Разграничение информации в современном коммерческом предприятии // Защита информации. Конфидент. – 2004. – №2. – С. 15 – 18. 8. Урсул А. Д. Информационная безопасность. Сущность, содержание и принципы ее обеспечения / А. Д. Урсул, Т. Н. Цырдя // <http://www.ase.md/~osa/publ/ru/pubru22.-html> 9. Грабауров В. А. Информационные технологии для менеджеров. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 368 с. 10. Доронин А. Бизнес-разведка. – М.: Ось, 2003. – 384 с.

УДК 330.43

**Омелаенко Н. Н.**

## СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕЗОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

В современных условиях развития экономики важная роль отводится разработке обоснованной стратегии развития предприятия, краеугольным камнем которой является прогноз спроса на выпускаемую продукцию. Как известно, спрос имеет разную тенденцию: он может возрастать, убывать, быть стабильным и иметь сезонный (циклический) характер. Под сезонными колебаниями понимается резкое повышение или понижение показателя, возникающее через одинаковые промежутки времени. Для сезонной деятельности, как показывает практика, характерна более высокая себестоимость функционирования производства. Поэтому разработка прогнозов с учетом сезонности имеет важное и актуальное значение при моделировании развития производства.

Визуально выявить сезонную (циклическую) компоненту у временного экономического ряда бывает иногда трудно. Поэтому с учетом сложности таких явлений разработаны разнообразные приемы и методы, позволяющие описывать параметры сезонных процессов. Среди этого многообразия наиболее эффективным, но и наиболее сложным является гармонический анализ. Поэтому рассмотрим кратко основные положения этого метода.

Для экономических показателей, имеющих сезонный характер, прогноз складывается из тренда и сезонной компоненты. Предположим, что временной ряд  $Y_t$ , состоящий из  $Y_1, Y_2, \dots, Y_n$ , содержит три компоненты (тренд  $U_t$ , сезонный или тригонометрический тренд  $V_t$  и случайную составляющую  $\varepsilon_t$ ) и его можно записать таким образом:

$$Y_t = U_t + V_t + \varepsilon_t.$$

Уравнение  $U_t = f(t)$  выбирается на основе экономического и графического анализов. Расчет параметров выбранной модели, например  $Y = a + bt$ , делается с помощью метода наименьших квадратов. Затем вычисляются расчетные ( $Y_{pr}$ ) значения исследуемого показателя и ошибки в виде разностей  $e_t = Y_t - Y_{pr}$ . Полученные разности образуют новый ряд, который представляет собой сумму уровней сезонной и случайной компонент. Из этого ряда вначале выделяют сезонную компоненту, потом случайную. Сезонная компонента, обладающая периодичностью, в простейшем случае описывается синусоидой, выступающей в роли гармоники:

$$Y = A \sin(\omega t + \alpha),$$

где  $t$  – время;

$A$  – полуамплитуда колебаний, то есть наибольшее и наименьшее отклонение от оси  $t$ ;

$\omega$  – частота, связанная с периодом колебательного движения  $T$  (длина волны) соотношением

$T = 2\pi / \omega$ ;

$\alpha$  – начальная фаза колебания.

© Омелаенко Н. Н., 2006



Частота показывает, сколько раз синусоида укладывается в периоде  $2\pi$ . Составляющие синусоидальных величин должны быть разных частот, так как сложение синусоидальных величин одной и той же частоты приводит к той же синусоидальной величине, но другой амплитуды.

Любую периодическую функцию можно представить как результат от наложения ряда синусоид. При этом показатель описывается с помощью 2 действительных функций  $\sin t$  и  $\cos t$  или одной комплексной – синусоидальной волны  $\exp(it) = \cos t + i \sin t$ . Отсюда разложение исходного временного ряда показателя, то есть функции  $Y(t)$  в ряд Фурье, имеет вид [1]:

$$Y(t) = a_0 + \sum_{k=1}^m (a_k \cos k\omega t + b_k \sin k\omega t),$$

где  $k$  – число гармоник (1, 2 и т. д.);

$m$  – максимально допустимое число гармоник (обычно принимается не более  $T/2$ );

$\omega$  – частота функции;

$a_0, a_k, b_k$  – параметры функции.

При дискретном преобразовании Фурье все исследуемое количество значений показателя принимается за период, равный  $2\pi$ . Величина каждого коэффициента  $a_k$  и  $b_k$  показывает, насколько значителен вклад гармоник  $\cos(kt)$  или  $\sin(kt)$  в формировании показателя  $Y(t)$ . Эти коэффициенты характеризуют интенсивность элементарных гармоник. Полученные при этом синусоиды являются гармониками разных порядков.

Параметры ряда Фурье определяют на основе метода наименьших квадратов:

$$a_0 = \frac{\sum Y}{n}; \quad a_k = \frac{2}{n} \sum (Y_k \cos kt); \quad b_k = \frac{2}{n} \sum (Y_k \sin kt).$$

При изучении сезонности с помощью ряда Фурье  $n$  принимают равным числу месяцев в году, то есть 12.

Тогда первая гармоника примет вид:

$$Y(1) = a_0 + a_1 \cos t + b_1 \sin t,$$

где  $a_0 = \frac{\sum Y}{n}; \quad a_1 = \frac{\sum Y \cos t}{n}; \quad b_1 = \frac{\sum Y \sin t}{n}.$

Ряд Фурье с двумя гармониками выглядит так:

$$Y(2) = a_0 + a_1 \cos t + b_1 \sin t + a_2 \cos 2t + b_2 \sin 2t,$$

где  $a_2 = \frac{\sum Y \cos 2t}{6}; \quad b_2 = \frac{\sum Y \sin 2t}{6}.$

Чаще всего функция  $Y(t)$  неизвестна, а даны только ее значения  $Y_1, Y_2, \dots, Y_n$ . В этом случае коэффициенты ряда Фурье вычисляют приближенно.

Основная задача аппроксимации динамики экономических показателей с помощью ряда Фурье состоит в выборе таких простых гармоник, результат наложение которых друг на друга (их сумма) отражал бы сезонные колебания фактических уровней исследуемого показателя. При этом сложные периодические колебания динамического ряда рационально представлять в виде суммы нескольких синусоид с убывающими амплитудой или периодом колебаний, то есть  $A_i \rightarrow 0$  и  $T_i \rightarrow 0$ .

В общем случае количество используемых гармоник ограничено только их количеством, равным  $2^n$ , где  $n$  – целое число. Например, если ряд наблюдений имеет 80 значений, то количество гармоник будет 64 ( $2^6$ ). Необходимо вычислять все гармоники. Вместе с тем практика показывает, что хорошее приближение можно достичь, используя только одну или две гармоники. Для этого надо установить заданную степень точности, а из вычисленных гармоник использовать только значимые, с помощью которых строится ряд Фурье и делается прогноз.

Для быстрого разложения в ряд Фурье и вычисления гармоник определенной амплитуды и частоты рекомендуется использовать пакет прикладных программ MathCad plus [2].

Анализ работы с рядами Фурье выявил ряд проблем. Прежде всего коэффициенты  $a_0, a_k, b_k$  являются усредненными, рассчитанными за весь период наблюдений и отражают поведение экономического показателя за все время его существования. В результате метод не позволяет выделить локализованные изменения показателя. Далее, тригонометрические модели не всегда обеспечивают адекватность, хотя и отражают циклическое поведение показателя.

Практический интерес представляет использование гармонического анализа при оценке периодов колебаний корректировок акций. Стандартные (трендовые) модели не обеспечивают полной адекватности, хотя и позволяют описать поведение и развитие исследуемого показателя. С помощью гармонического анализа была получена модель сезонных котировок, позволившая обосновать периоды их колебаний [2].



Следующее перспективное направление исследования сезонных колебаний – это использование вейвлет-анализа [1, 3].

Теория вейвлетов появилась в середине 80-х годов прошлого столетия при анализе свойств сейсмических и акустических сигналов. Вейвлеты представляют собой цифровые фильтры, дающие более гибкую технику обработки показателей, чем предыдущий метод, используя при этом преобразования Фурье. Термин "вейвлет" переводится как "всплеск" или "маленькая волна" и представляет собой локализованную функцию  $\psi(t)$  с одной или набором частот, быстро стремящихся к нулю. Простейшим примером вейвлета является HAAR-вейвлет, определяемый соотношением:

$$\psi(t) = \begin{cases} 1, & \text{если } 0 \leq t < 1/2, \\ 1, & \text{если } 1/2 \leq t < 1, \\ 0, & \text{если } t < 0, t \geq 1. \end{cases}$$

Чтобы это преобразование описало все изменения показателя предусматривается система сдвигов вдоль оси  $t$ , то есть  $\psi(t - k)$ .

Вейвлеты обладают подвижным частотно-временным окном, узким на малых масштабах и широким на больших.

Любая функция  $f(t)$  в вейвлет-анализе может быть представлена в виде ряда:

$$f(t) = \sum_{j,k} c_{jk} \psi_{jk}(t),$$

где  $\psi_{jk}$  – вейвлеты;

$c_{jk}$  – коэффициенты разложения функции  $f(t)$  в ряд по вейвлетам, определяемые через интегральное вейвлет-преобразование.

Вейвлет-преобразование сводится к действию на показатель определенных фильтров (анализаторов), с помощью которых показатель раскладывается на сглаженную и высокочастотную компоненты (имея в виду близость их к нулю или  $\pm\pi$ ). В отличие от преобразования Фурье вейвлет-преобразование обеспечивает двумерную развертку исследуемого показателя, при этом частота и координата рассматриваются как независимые переменные.

Вейвлет-преобразование не заменяет гармонического анализа, оно просто позволяет посмотреть на анализируемый процесс с точки зрения другого анализатора или семейства анализаторов.

Результатом вейвлет-преобразования одномерного ряда является двумерный массив амплитуд вейвлет-преобразования (значений коэффициентов). Распределение этих значений в пространстве (временной масштаб, временная локализация) дает информацию об изменении относительного вклада компонент разного масштаба во времени, позволяет проследить изменение интенсивности амплитуд вейвлет-преобразования на разных масштабах и во времени, а также картины линий локальных экстремумов, четко выявляющие структуру анализируемого процесса [3].

Вейвлет-преобразования разного порядка с успехом могут быть использованы для выявления наличия и характера тренда. Для этого проводится некоторая реконструкция формул расчета параметров ряда Фурье, тем самым устраняется элемент субъективизма, который почти всегда присутствует при определении тренда другими способами.

В настоящее время семейство анализаторов, названных вейвлетами, используется в задачах распознавания образов, при обработке и синтезе различных (например, речевых) сигналов, анализе изображений, для упаковки больших объемов информации, анализе метеорологических рядов и т. д. [3].

Таким образом, применение вейвлетов позволит расширить и углубить анализ сезонных процессов, построить более точные прогнозы, и на этой основе разработать эффективную стратегию развития предприятия. Однако эти методы практически неизвестны экономистам, а математический аппарат находится в стадии активной разработки [3]. Для успешного применения вейвлет-анализа в экономике необходима широкая апробация метода на конкретном материале с использованием пакетных программ.

---

**Литература:** 1. Смоленцев Н. К. Основы теории вейвлетов. Вейвлеты в MATLAB. – М.: ДМК Пресс, 2005. – 304 с. 2. Кобелев Н. Б. Практика применения экономико-математических методов и моделей / Учеб.-практ. пособие. — М.: ЗАО "Финстатинформ", 2000. – 246 с. 3. Астафьева Н. М. Вейвлет-анализ: основы теории и примеры применения // УФН. – 1996. – Т. 166. – №11. – С. 1145 – 1170.

## ИНТЕНСИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Раньше в России о необходимости всемерной интенсификации экономики постоянно говорили руководители всех уровней [1]. Кстати, многое в этом направлении делалось: внедрялись новые технологии на предприятиях, ускоренными темпами развивались фундаментальная и прикладная наука, в стране были широко развиты изобретательство и рационализация, причем в этой деятельности наша страна занимала одно из первых мест в мире [2]. Другое дело, что новинки у нас не всегда оперативно внедрялись, в то время как в передовых странах за любое усовершенствование на производстве специалисты получают хорошее вознаграждение. В Японии, к примеру, в фирмах существуют кружки качества, деятельность которых стимулирует проявление инновационной активности трудящихся этих фирм как с материальной, так и с моральной точек зрения.

Необходимость в стране перехода к рыночным отношениям многие специалисты объясняли также и тем обстоятельством, что рынок должен был еще более повысить уровень интенсификации общественного производства. Однако результат получился прямо противоположным. В последнее время не только не произошло усиления интенсивного характера производства, существенного повышения темпов его роста, но и значительно снизился уровень интенсификации. На это указывают следующие факты. Такой важный показатель интенсификации, каким является производительность труда, существенно снизился (в сельскохозяйственных предприятиях, например, за десятилетний период рыночных реформ этот показатель снизился более чем на 20 процентов, соответственно затраты труда на производство центнера зерна в стране за это же время возросли с 1,6 человеко-часов до 2,4). О снижении уровня интенсификации российской экономики в переходный к рыночным отношениям период свидетельствуют и другие показатели. В последнее время почти во всех отраслях существенно уменьшились коэффициенты обновления основных фондов. Это привело к тому, что на многих предприятиях степень их износа приближается к 100 процентам [3].

Тенденция снижения темпов интенсификации производства в условиях рыночной реформы проявляется не только в Белгородской области, но и в других регионах России. В итоге средний уровень технооснащенности и конкурентоспособности российской экономики еще более отделился от мировых стандартов. В целом темпы внедрения новых технологий в промышленности России в 1990-х годах резко снизились: если удельный вес предприятий и организаций, осуществляющих разработку и использование нововведений, в начале рыночных реформ превышал 16 процентов, то сейчас этот показатель составляет около 5 процентов. Особенно низка инновационная активность в сельскохозяйственном машиностроении и промышленности строительных материалов. А общая доля новой и усовершенствованной продукции составляла в последнее время лишь около 12 процентов от всего объема отгруженной продукции инновационно-активных предприятий.

В переходный к рынку период многие руководители об интенсификации экономики вспоминают редко, хотя именно интенсификация является по-прежнему важнейшим фактором роста социально-экономической эффективности производства и конкурентоспособности продукции. В этой связи нелишне напомнить, что основу экономического потенциала развитых стран составляют новейшие наукоемкие производства: роботизация, геновая инженерия, биотехнология и т. п. И если мы хотим в обозримой перспективе существенно повысить уровень и качество жизни россиян, необходимо принять срочные меры для повышения эффективности и темпов роста интенсификации производства [4].

Произошедшее за последнее десятилетие снижение темпов интенсификации вполне объяснимо: финансовых ресурсов часто не хватало не только на техническое обновление производства, но и на выплату заработной платы. Поскольку в последнее время ситуация в российской экономике несколько улучшилась, появившиеся резервы целесообразно использовать на повышение интенсификации производства, а следовательно, и роста конкурентоспособности продукции.

В этой связи большое значение имеет разработка теоретических проблем изучения влияния интенсификации производства на рост его эффективности при рыночных отношениях. Заметим также, что проблемами экономического роста, выявления различных стадий, этапов экономического развития занимались многие крупные отечественные и зарубежные ученые.

Экономический рост представляет собой движение в сторону усложнения источников конкурентных преимуществ и укрепления позиций в высокоэффективных отраслях и сегментах народно-хозяйственного комплекса. Данный процесс сопровождается быстрым ростом эффективности всей экономики. Уровни экономического развития различных стран можно представить в виде некоторого ряда стадий развития конкуренции. Эти стадии различаются по специфическим источникам

достижения конкурентоспособности на мировом рынке, а также по видам и степени развития успешно функционирующих отраслей. Учитывая, что вопросам повышения уровня конкурентоспособности российских предприятий, как основе решения экономических, социальных и демографических проблем страны, уделяется в настоящее время первостепенное значение, имеет смысл стадии конкурентоспособности рассмотреть подробнее.

Выделяют четыре особые стадии конкурентоспособности национальной экономики, соответствующие четырем основным движущим силам, или стимулам, определяющим ее развитие в отдельные периоды времени, – это факторы производства, инвестиции, нововведения и богатство.

Ни одна страна по существу не миновала первую из перечисленных четырех стадий развития экономики, то есть стадию развития конкурентоспособности на основе факторов производства. В настоящее время на этой стадии находятся почти все развивающиеся страны, а также постсоциалистические страны (в том числе и Россия). То же самое можно сказать о некоторых странах (Канада, Австралия) с высоким уровнем благосостояния, обладающих значительными природными богатствами.

Поскольку Россия находится в настоящее время на первой стадии, охарактеризуем ее подробнее. На данной стадии практически все национальные отрасли, успешно действующие на мировом рынке, достигают своих преимуществ в конкурентной борьбе почти исключительно благодаря основным факторам производства: природным ресурсам или избыточной и дешевой рабочей силе. Экономика на этой стадии весьма чувствительна к мировым экономическим кризисам и изменению валютных курсов, которые приводят к колебаниям спроса и относительных цен. Она также оказывается чрезвычайно уязвимой в случае потери имеющихся факторов и быстро меняющегося лидерства отраслей (достаточно вспомнить августовский кризис 1998 г.). Как свидетельствует мировой опыт, обладание большими запасами природных ресурсов, хотя и может обеспечить высокий доход на душу населения в течение довольно продолжительного периода, однако не является достаточным основанием для устойчивого роста эффективности экономики. Поэтому лишь немногие страны сумели преодолеть эту первую стадию факторов производства.

На второй стадии конкурентное преимущество экономики базируется на готовности и способности национальных фирм к агрессивному инвестированию. Фирмы вкладывают средства в современное, эффективное оборудование и технологию, которое можно приобрести на мировом рынке. Инвестиции также направляются на покупку лицензий и создание совместных предприятий. Причем нередко приобретаемые техника и технология на поколения отстают от лучших мировых образцов, так как лидеры международной конкуренции стараются не продавать технику последнего поколения. В послевоенный период на вторую стадию удалось перейти Японии и позже — Южной Корее. В экономике Тайваня, Сингапура, Испании и в меньшей степени Бразилии присутствуют лишь некоторые признаки достижения стадии инвестиций, причем не все страны, развивающиеся в этом направлении, преуспевают.

Россия тоже пошла по этому пути, однако пока больших успехов добиться ей не удалось.

В этой связи возникает вопрос: а так ли уж нам надо было выбирать этот вариант развития, тем более, что наряду с определенными плюсами ему присущи и существенные недостатки? Прежде всего, это высокая внешняя государственная задолженность России. Также следует напомнить, что Аргентина, Бразилия и Мексика (а в недавнем прошлом и Южная Корея) – новые индустриальные страны – являются крупнейшими в мире должниками.

На взгляд авторов, гораздо эффективнее для России выбрать иной путь – перейти с первой сразу на третью стадию, тем более что такой опыт в мировой практике уже имеется. Хороший пример тому – Италия, где потерпели неудачу все попытки следовать инвестиционной модели развития. В послевоенный период Италия совершила скачок от первой стадии факторов сразу к третьей стадии нововведений. По темпам роста экономики она уступала только Японии. Способность экономики избежать второй стадии инвестирования и тем не менее успешно развиваться требует наличия в историческом прошлом страны длительных периодов индустриальной активности, оставивших след в национальной системе образования, производственных навыках и т. п.

Но все это имело место в истории не только Италии, но и России. Таким образом, российская экономика, опираясь на основные факторы, через определенный период может непосредственно перейти к третьей стадии нововведений, минуя вторую стадию инвестирования. У нас для этого есть все основания. Действительно, одной из особенностей третьей стадии нововведений является то, что национальные фирмы не только применяют и улучшают иностранную технику и технологию, но и создают новые. Напомним, что в России еще в социалистический период было немало отраслей и видов производств, занимающих ведущие позиции в мире по уровню технической оснащенности. Таким образом, наша страна по некоторым параметрам уже находится на третьей стадии. Завершая рассмотрение проблемы о выборе возможных путей дальнейшего развития России, необходимо еще раз констатировать, что естественный, обычный для многих стран вариант перехода от первой стадии факторов ко второй стадии инвестирования у нас, как уже было показано, по большому счету не осуществляется. Главной причиной этого является, скорее всего, боязнь западных бизнесменов вкладывать крупные капиталы в нестабильную российскую экономику.

---

**Литература:** 1. Микульский К. И. Проблемы эффективности социалистической экономики. – М.: Наука, 1972. – 184 с. 2. Засухин А. Т. Интенсификация производства. – М.: Экономика, 1975. – 184 с. 3. Андреев В. А. Институциональный подход к процессу организации интенсификации производства. – Ижевск: Изд. Удмуртского ГУ, 2004. – 268 с. 4. Павлов К. В. Оценка эффективности интенсификации производства // Вопросы статистики. – 1999. – №5. – С. 26 – 29.

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ефективне управління – одна з запорук успішної роботи підприємства. Структура управління пов'язує всі підсистеми підприємства в єдиний робочий механізм. Вплив управління на діяльність підприємства важко оцінити в кількісних показниках, оскільки є цілий ряд параметрів (наприклад, управління людськими ресурсами), де важко знайти об'єктивні критерії оцінки, тому основою для оцінки ефективності роботи системи управління здебільшого слугують показники роботи всієї організації. Разом з тим, у результатах роботи організації в цілому часто важко виділити результати управлінського впливу на певну частину внутрішнього середовища підприємства.

Проблема дослідження ефективності системи управління підприємством актуальне ще й тому, що на ринку праці зростає попит на кваліфікованих менеджерів високого рівня, які, у свою чергу, вимагають високої платні та умов праці, що відповідають їх статусу. Це спричиняє зростання витрат на утримання системи управління. До зростання одночасних витрат призводить також інформатизація суспільства, яка вимагає від підприємств використання комп'ютерної техніки та спеціалізованого програмного забезпечення, яке б допомагало проводити адекватний аналіз змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства та своєчасному прийняттю управлінських рішень.

Оскільки вирішення проблеми ефективної роботи системи управління дозволяє оптимізувати рух ресурсних потоків на підприємстві та шляхи досягнення поставлених завдань, то і обговорення цієї проблеми досить активно ведеться в підприємницькому середовищі. В літературі представлено кілька підходів до оцінки ефективності управлінської системи. Серед них варіант оцінки системи управління на основі застосування прийомів контролінгу в управлінні підприємством [1]. Розглядається також варіант оцінки якості управління на основі інтегральної оцінки фінансово-економічного стану підприємства або як здатність системи управління забезпечувати факторну конкурентоспроможність підприємства [2]. Однак, на погляд автора, такий підхід не дає достатньо об'єктивної оцінки власне управлінській системі, оскільки зазнає дуже великого впливу з боку зовнішніх чинників. Деякі автори розглядають ефективність системи управління як залежність змін у рентабельності виробництва від витрат на функціонування системи управління [3]. Такий підхід дуже детально пророблявся вітчизняними вченими на межі 70 – 80-х років ХХ століття, але з точки зору проектування і використання АСУП [4 – 6]. Основними перевагами такого підходу є використання кількісних показників, що об'єктивно показують стан виробничої системи. Разом з тим вплив людського фактора, компетенція і кваліфікація працівників управлінської ланки часто залишаються поза увагою.

Існує ряд основних показників, за якими проводиться оцінка. На жаль, системи оцінки системи управління, запропоновані на даний момент, не в повній мірі задовольняють вимоги підприємств, тому ряд підприємств використовує також власні доробки в цьому напрямку, які часто є суб'єктивними (наприклад, оцінка якості роботи менеджерів, основана на результатах психологічних тестів). Загалом можна виділити ряд критеріїв, за якими проводиться оцінка. Це можуть бути якісні та кількісні показники, узагальнюючі та локальні критерії, показники ефективності використання основних ресурсів підприємства [7 – 9].

Таким чином, попри активне обговорення цієї теми існує потреба у формуванні системи оцінки ефективності управління підприємством, яка б враховувала управління всіма видами ресурсів та давала б можливість для порівняльної оцінки підприємств, що працюють у рамках єдиного проекту, але мають різну спеціалізацію, розміри, організаційну структуру.

Запропонована авторами система складається з оцінки кількох напрямів діяльності системи управління. В першу чергу це оцінка управління виробництвом, фінансами, персоналом, інформаційними потоками. Для оцінки управлінської діяльності використовуються експертні оцінки, оскільки подібний підхід дозволяє дати оцінку факторам, вплив яких важко визначити лише в кількісних показниках через їх слабку формалізованість [10]. Для аналізу отриманих оцінок використовуються економіко-математичні методи.

Оцінюються показники у відносних величинах (в процентах). За граничні точки (наприклад, 0% та 100%) приймаються параметри, які характерні для даного підприємства чи галузі. Одержані результати порівнюються з середнім показником по галузі, або з так званім "ідеальним варіантом", якщо отримати середнє по галузі значення показника з якихось причин неможливо.

Нижче наведені деякі з запропонованих авторами показників, за якими проводиться оцінка ефективності роботи системи управління. Граничні величини, перевищення яких призводить до негативної оцінки системи управління, виявлені емпіричним шляхом завдяки консультаціям з керівництвом кількох комерційних підприємств.

### 1. Управління виробництвом.

1.1. Час, необхідний для впровадження нової продукції в масове виробництво (час від моменту прийняття рішення про початок виробництва до випуску першого серійного зразка).

- 1.2. Процент браку при випуску нової продукції (оцінка проводиться за перші три місяці випуску).
- 1.3. Процент відходів виробництва, який повертається на повторну переробку.
- 1.4. Темпи зміни витрат на одну гривню товарної продукції.
- 1.5. Темпи зменшення часу простою обладнання через відмови.
- 1.6. Ступінь оновлення асортименту продукції.
- 1.7. Якість роботи зі споживачами.
2. Управління персоналом.
- 2.1. Час, необхідний новому співробітнику для повної адаптації на новому робочому місці.
- 2.2. Час, необхідний підприємству для переходу на альтернативний план у випадку надзвичайних ситуацій.
- 2.3. Ступінь травматизму та професійних захворювань на підприємстві.
- 2.4. Рівень кваліфікації співробітників підприємства (в першу чергу управлінського персоналу).
- 2.5. Темпи приросту продуктивності праці.
- 2.6. Рівень ініціативності персоналу.
- 2.7. Ефективність використання робочого часу.
3. Фінанси.
- 3.1. Рентабельність.
- 3.2. Можливість кредитування виробництва.
- 3.3. Оподаткування прибутків підприємства.
- 3.4. Термін окупності проектів.
- 3.5. Динаміка показників чистої дисконтованої вартості проектів.
4. Управління інформаційними потоками.
- 4.1. Швидкість проходження інформації у внутрішньому середовищі організації.
- 4.2. Швидкість та якість надходження інформації із зовнішнього середовища до відповідних структур підприємства.
- 4.3. Швидкість та якість надходження інформації до зовнішнього середовища від відповідних структур підприємства.
- 4.4. Якість обробки документів на підприємстві
- 4.5. Доступ співробітників до інформації на підприємстві
- Слід зазначити, що наведені показники є найбільш загальними і можуть бути доповнені іншими, які в більшій мірі відповідають специфіці підприємства.
- Після отримання інформації про оцінки, результати можна зобразити на вертикальній шкалі або системі променів у графічному вигляді, що робить їх більш наглядними, оскільки показує сильні сторони та недоліки роботи системи управління підприємством.
- Наклавши на систему променів показники ефективності системи управління за кілька періодів, можна оцінити динаміку змін і внести своєчасні корективи в разі відхилення реальних результатів від запланованих.
- Загальна оцінка системи управління підприємством у цілому може проводитися як на основі тезису про рівнозначність усіх оцінюваних напрямків, так і за умови визначення керівництвом підприємства рангу кожного з них. У разі, якщо оцінюються підприємства, що працюють над одним проектом, ранжування напрямків повинне бути узгоджено.
- На даний момент запропонована авторами система оцінки ефективності системи управління підприємством успішно проходить випробування у двох організаціях, які знаходяться в Києві.

**Література:** 1. Беляева И. Интеграция корпоративного капитала и формирование финансово-промышленной элиты (российский опыт). — М.: Финансовая академия при правительстве РФ, 1999. — 296 с. 2. Базильський А. Інноваційні шляхи підвищення ефективності управління малим підприємством в Україні // Інноваційний менеджмент: проблеми формування в умовах перехідної економіки. Наукові праці МАУП. — 2002. — Вип. 3. — С. 128 — 131. 3. Денисов В. Процессное управление машиностроительным предприятием: методологические положения и практика. Монография / В. Денисов, О. Грищенко. — Донецк: НАНУ, Институт Экономики промышленности, 2005. — 188 с. 4. Платонов П. Н. Оптимизация структуры управления в условиях АСУ / П. Н. Платонов, А. М. Богатырев. — К.: Институт Кибернетики АН УССР, 1980. 5. Заренин Ю. Г. (общ. ред), надежность и эффективность АСУ. — К.: Техніка, 1975. — 368 с. 6. Горбань А. В. Устойчивые структуры для открытых развивающихся систем / А. В. Горбань, В. А. Северинов // Сборник научных трудов АН УССР "Социально-экономические системы: оптимальность, устойчивость, живучесть". — К.: Институт Кибернетики им. В. М. Глушкова. — 1989. — С. 21 — 30. 7. Кузьмин А. И. Предпосылки управления НТП на предприятии и оценка эффективности системы управления // Тез. докл. Всесоюз. шк. "Проектирование автоматизированных систем контроля и управления сложными хозяйственными объектами". — Харьков, 1986. — С. 104 — 106. 8. Бобровник В. М. Трансформація організаційних структур управління підприємством (на прикладі автотранспортних послуг). Дис... на здобуття ступеня к. е. н. — Хмельницький, 2003. — 202 с. 9. Кац И. Экономическая эффективность деятельности предприятия (анализ и оценка). — М.: Финансы и статистика, 1987. — 192 с. 10. Сатуновский Л. М. Показатели эффективности общественного производства. — М.: Статистика. 1980. — 176 с. 11. Мартюшева Л. С. Факторний аналіз управлінської діяльності / Л. С. Мартюшева, В. Б. Семенов // Економіка розвитку. — №1. — 2004. — С. 5 — 9. 12. Радько С. Г. Трудовой потенциал как социально-экономическая система и риски его управления // Управление риском. — №1. — 2006. — С. 55 — 62.

## ОСОБЛИВОСТІ АДАПТУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО УЧАСТІ УКРАЇНИ У СВІТОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГІВЛІ

Вступ до Світової організації торгівлі (СОТ) є одним з головних пріоритетів зовнішньоекономічної політики України, що вимагає належної підготовки до лібералізації торгівельних відносин у рамках СОТ. Для проведення її належним чином необхідно оцінити можливі позитивні та негативні наслідки вступу України до СОТ та визначення напрямків подальшого ефективного розвитку економіки в умовах відкритого ринку.

Дослідження проблем глобалізації та оцінка наслідків вступу України до СОТ проводилися в публікаціях В. Бедратого, Є. Жданко, Л. Матросової, І. Матюшенка, А. Корольчук, А. Клименко та ін. У той же час ці дослідження лише частково враховували специфіку адаптування регіонів України до вступу в СОТ та в цілому національної економіки, враховуючи існуючий досвід участі у СОТ країн, що розвиваються.

Тому *метою статті* є подальше дослідження наслідків вступу до СОТ, основних джерел впливу СОТ на економіку України та напрямків адаптування підприємств Харківського регіону до участі в СОТ.

З усіх можливих критичних зауважень, що надходять на адресу СОТ, виникає одне ключове питання: навіщо незалежні держави марнують роки на переговори щодо угод, які, як стверджують, в остаточному підсумку перетворюються на втрати їх громадян? Якщо відповідь у тому, що ці держави зробили помилку, створивши СОТ чи приєднавшись до неї, то тоді виникає інше питання: чому вони не мають бажання залишити цю організацію? Між тим, жодна країна ще не виступала з побажаннями залишити ГАТТ чи СОТ. І якщо угоди СОТ – це втрата національного суверенітету, то чому більшість країн так бажують увійти до неї? Можлива відповідь на ці питання, чому уряди великих та малих країн підтримують СОТ в тому, що саме ці вироблені на багатосторонній основі правила відповідають їх національним інтересам більше, ніж політична чи комерційна міць. Ці правила вносять у світову торгівельну структуру передбачуваність і стабільність.

Країни, що розвиваються, нараховують зараз дві третини членів СОТ, і деякі найбільш успішні з них прийняли "орієнтовану назовні" стратегію розвитку. Таким чином, важливість як самої СОТ, так і їх власні інтереси усередині організації істотно зросли. Ці країни, наприклад, проводять внутрішні політичні реформи шляхом прийняття юридично пов'язаних зобов'язань СОТ. Вони також добиваються гарантованого доступу до ринків через пов'язуючі тарифи та зобов'язання в секторі послуг, щоб продовжувати свою основу на експорті стратегію зростання.

Спільним завданням вітчизняного уряду та підприємств в умовах вступу до СОТ є введення нової моделі інноваційного розвитку економіки як єдиний можливий шлях в умовах лібералізації ринків СОТ. При цьому потрібно буде вирішити цілий ряд питань, починаючи з фінансування досліджень і розробок, їх впровадження у виробництво та закінчуючи випуском наукоємної продукції. Можливим джерелом такого фінансування можуть стати іноземні інвестиції. Але також дуже важливим є врахування "власних сил" регіонів щодо фінансування та визначення з можливих пріоритетів конкурентоспроможності в рамках СОТ, вибрати власну спеціалізацію в умовах СОТ.

Вступ України до СОТ матиме чотири основні джерела впливу на економіку України: зниження тарифів, доступ до ринків, збільшення іноземних інвестицій в економіку країни та зміни у вітчизняній податковій системі.

*Зниження тарифів.* У 2001 р. у законодавстві України проводилося розмежування між трьома різними ставками: нульові тарифні ставки, тарифні ставки для режиму найбільшого сприяння (НС), а також повні тарифні ставки. Приєднання до СОТ означає, що, по-перше, на всіх членів СОТ поширюватиметься режим найбільшого сприяння з відповідними тарифами; по-друге, тарифи НС будуть і надалі знижуватися відповідно до результатів переговорів. Можна припустити, що при вступі до СОТ усі торговельні партнери України сплачуватимуть тарифи за ставками, які будуть не нижчі за ставки НС за умов набуття членства в СОТ.

*Доступ до ринків.* Кільком видам експортної продукції України (сільськогосподарській продукції, металопродукції, продукції хімічної промисловості) створюються перешкоди для виходу на зовнішні ринки, в основному, за допомогою тарифів, квот та антидемпінгових розслідувань.

Починаючи з 1992 року проти української продукції було порушено та проведено більше 90 антидемпінгових, спеціальних та антисубсидійних розслідувань. За цей час орієнтовна місткість ринків, що були закриті (або можуть бути закритими за результатами розслідування) для українських товарів у зв'язку із застосуванням антидемпінгових, спеціальних, компенсаційних заходів, у вартісному виразі становить майже 2 млрд. дол. США. Під загрозою проведення розслідувань або застосування антидемпінгових обмежувальних заходів з боку країн – членів СОТ – знаходиться експорт товарів України в обсязі 500 млн. дол. США. Слід зазначити, що до травня 2006 року ініціатори антидемпінгових розслідувань розглядали Україну як країну з неринковою економікою. Тому санкції впроваджувалися не проти окремих підприємств, а проти цілих галузей. При цьому не бралася до уваги фактична собівартість української продукції, а враховувалася структура ціни, що використовувалася для встановлення факту демпінгу, а також штучно моделювалася за аналогами зарубіжних



країн. Членство України в СОТ може змінити цю ситуацію та суттєво зменшить такі бар'єри, бо в самій основі організації лежать принципи недискримінації відносно походження товару і відкритості ринку (лібералізація доступу української продукції на ринки світу).

*Збільшення іноземних інвестицій в економіку країни.* Очікується, що участь України в СОТ збільшить привабливість українських підприємств для іноземних інвесторів завдяки встановленню стабільного прозорого торговельного режиму, чіткого закріплення в національному законодавстві прав інвесторів, що суттєво звузить можливості втручання чиновників у діяльність підприємств. Інвестори зможуть з більшою впевненістю прогнозувати потенційні доходи та видатки. Відкриття світових ринків збільшить привабливість експортоорієнтованих виробництв.

*Зміни в податковій політиці.* Як правило, вступ до СОТ не лише впливає на ставки імпорتنних тарифів, а й потребує відповідних змін внутрішньої економічної політики в напрямі зменшення протекціонізму через, наприклад, скасування податкових переваг вітчизняних виробників над їх іноземними конкурентами. Ймовірно, що у випадку України найбільша увага приділятиметься різним податковим пільгам і субсидіям, наданим певним секторам, зокрема, по закінченню семирічного періоду, який надається країнам з перехідною економікою для того, щоб поступово ліквідувати численні субсидії [1].

Стратегічним завданням уряду є створення умов, які забезпечать одержання Україною певних переваг від участі в міжнародній торговельній системі, а також зменшення потенційних витрат та ризиків, з якими пов'язане її приєднання до СОТ.

Досвід розвинених країн свідчить про те, що втрати адаптаційного періоду є тимчасовими. В довгостроковому періоді втрати можна подолати за рахунок зростання загальної ефективності виробництва в наслідок перерозподілу ресурсів у галузях, в яких країна має свої конкурентні переваги [2].

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки щодо можливостей зниження втрат від вступу України до СОТ та сприяння найбільш ефективному використанню переваг від участі країни у світовій торгівлі. Для цього необхідно:

1. Адаптування чинного законодавства України до вимог СОТ, що дозволить залучити додаткові іноземні інвестиції.
2. Вибір інноваційної моделі розвитку в рамках СОТ та пов'язане з цим зростання обсягів фінансування науки й освіти.
3. Визначення галузей, в яких країна має свої конкурентні переваги (спеціалізація в умовах СОТ), та вибір для них основаної на експорті стратегії зростання.
4. Підготовка неадресних горизонтальних програм субсидування, які можна вільно використовувати в рамках СОТ.
5. Забезпечення перехідного періоду та приведення у відповідність до режиму найбільшого сприяння системи тарифного регулювання імпорту.

**Література:** 1. Матросова Л. М. Особливості адаптування підприємств під час вступу України до СОТ // Економічний вісник Донбасу. – 2004. – №1. – С. 58 – 63. 2. Матюшенко І. Ю. Шляхи реалізації інноваційної моделі розвитку економіки України та Харківської області в умовах формування єдиного економічного простору та вступу України до СОТ // Соціальна економіка. – 2004. – №3. – С. 157 – 177. 3. Статистичний бюлетень "Економіка і соціальне становище Харківської області" за січень – червень 2006 року. Ч. 2 / За ред. М. Л. Чмихало. – Харків: Золоті сторони, 2006. – С. 3, 14 – 17. 4. Державна допомога виробникам в Україні: реформування відповідно до норм СОТ та ЄС / За ред. С. Касьянова. – К.: Нора-Друк, 2004. – С. 9 – 20. 5. Роль Всемирной торговой организации в глобальном управлении / Под ред. Гэри П. Элсона; [Пер. с англ. – М.: Изд. "Весь Мир", 2004. – 298 с.

УДК 658.012.2

**Попова Л. М.**

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В економічних дослідженнях і практичній діяльності менеджерів підприємства все більшої уваги приділяється проблемі стратегічного розвитку підприємства в сучасній економіці.

Цю проблему у своїх наукових працях освітляли такі вчені, як Р. Акофф, І. Ансофф, П. Ф. Друкер, Б. Карлос, У. Кіанг, Д. Кліланд, А. Дж. Стрікланд, А. А. Томпсон та ін., але теоретичні засади стратегічного управління цих вчених далеко не повною мірою відповідають реаліям постсоціалістичних країн у цілому й Україні зокрема [1, с. 3]. На багатьох вітчизняних підприємствах досі не налагоджено процес стратегічного планування діяльності. Здійснюється виключно оперативне пла-

© Попова Л. М., 2006



нування, яке дозволяє підтримувати поточну діяльність, але не здійснювати планомірний та поступовий розвиток.

На особливу увагу заслуговує процес стратегічного планування в умовах диверсифікації діяльності підприємства. Дослідження багатьох науковців (А. М. Аронова, А. О. Бочарова, В. С. Пономаренко, О. І. Пушкаря, В. В. Іванова, О. М. Тридіда та ін.) показали, що на більшості диверсифікованих підприємств відсутні навички корпоративного планування в умовах диверсифікації і чітко не сформульована стратегія розвитку [2, с. 70 – 81]. Швидше за все, причиною такого стану є те, що в умовах диверсифікації діяльності використовуються структура та спосіб планування, що застосовувалися на підприємстві до його диверсифікації. Для того щоб грамотно перебудувати стратегічне планування на підприємстві, необхідно знати особливості, притаманні стратегічному плануванню в умовах диверсифікації.

Увесь процес планування в економічній організації можна розділити на дві основні стадії: розробка стратегії діяльності підприємства (стратегічне планування) та визначення тактики реалізації виробленої стратегії (оперативне або, що те ж саме, тактичне планування).

Поняття "стратегія" грецького походження. Спочатку воно мало воєнне значення – мистецтво генерала знаходити правильні шляхи до перемоги [3, с. 16].

Стратегія підприємства – це сукупність її головних цілей та основних способів їх досягнення. Іншими словами, розробляти стратегію підприємства – це визначати загальні напрями діяльності. Стратегією не може бути просте визначення бажаних цілей і зручних способів їх перетворення. Прийняти бажане за дійсне – це ще не означає розробити стратегію. Стратегія повинна виходити не з прямих мрій, а з реальних можливостей розвитку підприємства. Тому стратегія – це, насамперед, реакція організації на об'єктивні зовнішні та внутрішні обставини її діяльності.

Зазвичай стратегічне планування буває розраховане на тривалий період, хоча в багатьох організаціях стратегія базується на середньотривалому плануванні (другий спосіб більш прийнятний для вітчизняних підприємств, які діють в умовах найбільш високої невизначеності). Разом з цим стратегічне та довготривале планування – процеси неоднозначні. Стратегія – це не функція часу, а функція напрямку. Вона не просто зосереджена на даному періоді часу, а включає в собі сукупність глобальних ідей розвитку підприємства.

Відповідальність за розробку стратегії несе, насамперед, керівництво економічної організації, оскільки стратегічне планування вимагає високої відповідальності, масштабного охоплення дій менеджером. Планова команда забезпечує стратегічне планування аналітичним підходом до прийняття рішень про майбутнє підприємства. Процес планування є першим етапом загальної діяльності підприємства.

Особливості процесу стратегічного планування впливають з особливостей диверсифікованого підприємства (де процес диверсифікації полягає в спробах забезпечити приплив "живих грошей" через переведення діяльності в іншу сферу). Необхідно сформулювати ці особливості.

Підприємство, що має диверсифіковане виробництво, при розподілі ресурсів постійно стикається з проблемою вибору напрямку інвестицій. Якщо всі виробничі одиниці мають однакове значення для нього, то процес розподілу – це результат вибору оптимального (найбільш ефективного) напрямку. Такий вибір передбачає попередній економічний аналіз та узгодження вибору зі стратегією розвитку підприємства. Всупереч даному методу ресурси можуть розподілятися, виходячи з потреб кожної виробничої одиниці, рівномірно або іншим способом.

Стратегічні пріоритети підприємства визначають напрям розподілу ресурсів. Дуже часто порядок розподілу ресурсів є причиною конфліктів. Кожна виробнича одиниця вимагає певних фінансових вкладень. Для обґрунтування цього знаходиться багато об'єктивних і суб'єктивних причин. Завданням керівництва є недопущення таких конфліктів. Таким чином, першою особливістю стратегічного планування є наявність декількох різних можливих напрямів планування.

Наступною особливістю процесу стратегічного планування диверсифікованого підприємства є урахування пріоритету його інтересів над інтересами кожної виробничої одиниці і недопущення їх підміни. При здійсненні процесу стратегічного планування кожна виробнича одиниця має певну самостійність. Ця свобода дій спонукає до того, що керівництво виробничої одиниці намагається збільшити її ефективність. Відповідно воно починає формувати свої завдання та цілі. Самостійність і залежність керівництва виробничої одиниці від її доходів призводить до того, що інтереси виробничої одиниці ставляться на перше місце. В цьому випадку цілі і завдання, які були поставлені керівництвом підприємства при здійсненні процесу диверсифікації виробництва, можуть бути порушені. Це, зрештою, може призвести до виділення виробничих одиниць із найбільшим потенціалом і виробничих одиниць з меншим потенціалом. У результаті диверсифіковане підприємство може розпастися.

При здійсненні процесу стратегічного планування необхідно формувати загальнофірмові для підприємства завдання та мету. Це має бути основою формулювання завдань і цілей виробничої одиниці. Необхідність орієнтуватися на загальнофірмові завдання та цілі не повинна бути причиною ігнорування інтересів кожної виробничої одиниці. При формулюванні цілей і завдань керівництвом підприємства повинне гнучко підходити до цього процесу. Загальнофірмова стратегія повинна будуватися з урахуванням дійсності, яка змінюється. Зміни в зовнішньому середовищі та стан самого підприємства можуть суттєво вплинути на його цілі та завдання. Тому процес їх формулювання повинен будуватися виходячи із конкретних обставин і визначеної місії. Підприємство може прийняти рішення про продаж навіть успішно працюючої виробничої одиниці, якщо діяльність такої одиниці не сприяє досягненню загальнофірмової цілі чи не збігатиметься з місією підприємства.



Іншою особливістю процесу стратегічного планування діяльності диверсифікованого підприємства є потреба в збиранні, обробці та використанні більш широкої інформаційної бази. Сама диверсифікованість діяльності передбачає необхідність постійно відстежувати стан ринку за кожним продуктом. Чим більше різноманітнішої продукції випускає підприємство, тим більше ринків необхідно дослідити. Ця особливість наявності більш сильної та оснащеної служби маркетингу, яка повинна здійснювати постійний моніторинг зовнішнього середовища як загальний для підприємства, так і за кожним напрямом його діяльності. Кожний окремий вид діяльності має характерні для нього особливості, які формуються під впливом зовнішнього середовища. Крім того, є ще загальні фактори зовнішнього середовища, які характерні для всіх підприємств незалежно від виду діяльності. Таким чином, суттєво розширюється сфера моніторингу та інформаційна база, що належить аналізу.

Наступна особливість процесу стратегічного планування диверсифікованого підприємства полягає в обліку потенціалу гнучкої інвестиційної політики. Диверсифіковане підприємство має різні можливі напрями розподілу ресурсів. Якщо в підприємства, що має один вид виробництва, відсутня можливість гнучко реагувати на зміну потреб, то підприємство, яке має диверсифіковану структуру виробництва, може залежно від зміни попиту й особливостей зовнішнього середовища швидко реагувати на ці зміни, спрямовуючи ресурси оптимальними напрямками. Така гнучкість забезпечує додатковий економічний ефект і сприяє ефективному використанню ресурсів.

Процес стратегічного планування диверсифікованих підприємств служить основою для всіх видів планування в рамках підприємства. Він опирається на базовий варіант комплексного стратегічного прогнозу розвитку підприємства.

Процес стратегічного планування розвитку диверсифікованого підприємства передбачає наявність двох рівнів планування, вищого рівня та нижчого. Їх доцільність пояснює в різних завданнях, які ставляться на вищому та нижчому рівнях, і в різних підходах до формування стратегії розвитку на різних рівнях.

Вищий рівень стратегічного планування здійснюється на вищому рівні управління підприємством. Нижчий рівень планування здійснюється на рівні виробничих підрозділів чи підприємств, що входять в об'єднання підприємств. Виробничий підрозділ чи підприємство, що входить в об'єднання підприємств, випускає один вид продукції або декілька видів зі схожими характеристиками та однаковими підходами щодо їхнього просування на ринок. На кожному рівні стратегічного планування диверсифікованого підприємства здійснюється вибір певних стратегічних альтернатив. На вищому та нижчому рівнях набір стратегічних альтернатив, що вибираються, різноманітний. На вищому рівні планування диверсифікованого підприємства приймається рішення про ступінь диверсифікації на подальший період. З вищого рівня стратегічного планування спускаються певні показники – орієнтири, які є відправною точкою для складання стратегічних планів на нижчому рівні.

При цьому на вищому рівні може бути прийняте рішення про чотири можливі варіанти розвитку:

- розвиток в умовах існуючого рівня диверсифікації;
- розвиток в умовах розширення рівня диверсифікації;
- розвиток в умовах звуження рівня диверсифікації;
- розвиток в умовах диверсифікації шляхом заміни.

Отже, особливістю стратегічного планування диверсифікованого підприємства є особливий порядок вироблення стратегії розвитку диверсифікованого підприємства. Іншою особливістю процесу стратегічного планування на диверсифікованих підприємствах є неможливість використання авторитарного та близьких до нього механізмів прийняття стратегічних рішень. Це пояснюється двома причинами. Перша причина – природний консерватизм людей, який заважає приймати незвичайні (неформальні) рішення. Без прийняття таких рішень сам процес диверсифікації неможливий, оскільки побудований на постійних нововведеннях та альтернативних рішеннях, пов'язаних з великим ризиком. Друга причина – нестача знань та інформації в різних галузях, яка не дає можливості формулювати одній людині всі можливі варіанти дій та обирати оптимальний із них. Саме наявність великої кількості різної продукції вимагає від керівництва неформальних підходів до процесу прийняття стратегічних рішень і самого процесу стратегічного планування.

Таким чином, можна дійти висновку, що для успішного функціонування диверсифікованого підприємства необхідне суттєве коректування всього існуючого стратегічного планування, починаючи з формування двох рівнів планування та закінчуючи зміною підходу до процесу стратегічного планування.

---

**Література:** 1. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства. Навчальний посібник / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с. 2. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с. 3. Чендлер А. Стратегія і структура / Пер. з англ. – М.: Мир, 1998. – 464 с.

## ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку економіки України однією з пріоритетних, складних і багатоаспектних економічних проблем, що постають перед суб'єктами господарювання, є управління економічною безпекою їх фінансово-господарської діяльності. Вирішення цих проблем одночасно розв'язує протиріччя між інтересами підприємства та суб'єктів його зовнішнього середовища і сприяє підвищенню ефективності функціонування у всіх сферах діяльності. З огляду на це перед економічною теорією постає ряд нових складних проблем, що потребують наукового та методологічного вирішення. Це, передусім, визначення економічної природи безпеки підприємства та його діяльності, а також особливостей формування і функціонування механізму управління економічною безпекою діяльності підприємства.

Теоретичні концепції та методичні рекомендації щодо вирішення окремих аспектів проблеми управління економічною безпекою знайшли своє відображення в роботах В. С. Пономаренко, Т. С. Клебанової, О. М. Ляшенко, Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьова, М. В. Куркіна, В. І. Мунтіяна. Узагальнення праць цих та інших науковців та практиків дозволяє дійти висновку, що увагу дослідників привертають здебільшого питання економічної безпеки держави та регіону, проблеми управління економічною безпекою підприємства не знайшли всебічного висвітлення економічною наукою. Зокрема, не вирішені питання розробки механізму управління економічною безпекою діяльності підприємств, формування та реалізація якого в практиці господарювання є основоположним напрямом забезпечення економічної безпеки регіону й держави в цілому. Отже, дана стаття має на меті обґрунтувати і розкрити економічну сутність та основні принципи формування механізму управління економічною безпекою діяльності підприємства, а також довести теоретично об'єктивну необхідність його формування й реалізації з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності промислового підприємства.

Для досягнення поставленої мети слід насамперед визначитися з економічним змістом категорії "механізм управління". Дослідники погоджуються, що при обговоренні даної предметної галузі виникають проблеми неоднозначного тлумачення цього терміна. Не дивлячись на повсякчасне використання термінів "механізм", "механізм управління", "організаційно-економічний механізм", погляди на їх трактування різноманітні та інколи суперечливі.

Великий економічний словник визначає механізм як, по-перше, послідовність станів, процесів, що визначають будь-які дії, явища; по-друге, систему, пристрій, що визначає порядок будь-якого виду діяльності; по-третє, внутрішню будову (систему ланок) машини, приладу, апарата, яка приводить їх у дію. В науковій праці [1] механізм управління розглянутий як сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних єдністю мети, за допомогою яких здійснюється ув'язка й узгодженість суспільних, групових і особових інтересів, забезпечуються функціонування та розвиток підприємства як соціально-економічної системи.

С. М. Смирнов вважає, що "механізм управління фінансовою безпекою необхідно розглядати як процес одержання, обробки та впровадження різноманітних способів зниження загроз". На думку автора, при використанні такого визначення, по-перше, звужується набір методів і засобів управління економічною безпекою, тому що в такому разі управління спрямоване лише на мінімізацію загроз. По-друге, зниження загроз не може вважатися самоціллю, головною метою управління економічною безпекою є зростання ефективності діяльності підприємства, що можливе при оптимальному використанні ресурсів в процесі реакції на потенційні та реальні загрози.

Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов та О. М. Ляшенко [2] вводять поняття "механізм забезпечення економічної безпеки підприємства" та розглядають його як сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, за допомогою чого з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується отримання прибутку, розмір якого є достатнім для перебування підприємства в економічній безпеці. Втім, забезпечення як таке означає досягнення та підтримання обраного рівня економічної безпеки. Зважаючи на мінливість зовнішнього середовища за ринкових умов господарювання, автор вважає, що підприємству доцільно спрямовувати дії не лише на досягнення і підтримання безпеки, а й на активне і постійне управління економічною безпекою.

Інколи для розкриття сутності механізму управління використовується поняття "система".

Так, у роботі [3] під організаційно-управлінським механізмом забезпечення економічної безпеки розвитку підприємства розуміється система методів, прийомів та інструментів, що дозволяють упорядковувати дії з захисту господарюючого суб'єкта від факторів, що стримують його життєвий простір і повертають його в стійкий стан в умовах динамічного стану внутрішнього та зовнішнього середовищ.

У визначенні самого поняття "система" дотепер склалося чимало підходів, проте можливо виділити конструктивний і дескриптивний аспекти. Відповідно до останнього під системою розуміють сукупність об'єктів та процесів, взаємозалежних і взаємодіючих між собою, що утворюють єдине ціле, якому притаманні властивості, відсутні в складових компонентах, узятих окремо.

М. С. Дороніна звертає увагу дослідників на тезу, яку поділяє більшість наукової спільноти. Так, для забезпечення використання переваг системного підходу до вивчення складних явищ конструктивною засадою розроблення методології механізму управління є виділення в системі управління двох підсистем: керівної та керованої. Ефективна взаємодія цих підсистем відбувається через механізм управління. Механізм як складова частина системи управління забезпечує вплив на чинники результатів діяльності керованого об'єкта [4]. Цей вплив реалізується за допомогою системи форм, структур, методів і засобів управління. Під дією цієї системи відбувається зміна стану керованої системи, а зворотний зв'язок викликає необхідність зміни самої керівної системи, котра повинна знаходитись на більш високому рівні організації, ніж керована для здійснення ефективного впливу.

Якщо виходити з того, що економічна безпека діяльності підприємства (ЕБДП) – це такий стан суб'єкта господарювання, в якому реально існують та суб'єктивно відчуються можливості щодо реалізації його життєво важливих інтересів відповідно до обраної місії [5], то при дослідженні окресленого кола проблем автором пропонується акцентувати увагу на триєдиній сутності механізму управління економічною безпекою діяльності підприємства.

На думку автора, механізм управління економічною безпекою діяльності підприємства слід одночасно розглядати як:

систему принципів, процедур, форм, структур, методів і засобів управління з метою створення та використання можливостей реалізації життєво важливих інтересів підприємства;

процес реалізації цієї системи, за допомогою чого здійснюється вплив керівної підсистеми на керовану підсистему управління ЕБДП;

послідовну зміну процесів господарської діяльності та станів керованої і керівної підсистем управління ЕБДП унаслідок здійснення такого впливу.

Такий підхід дозволяє в подальшому дослідженні зберегти його комплексність та акцентувати увагу на динамічній складовій економічної безпеки підприємства.

Процес формування механізму управління ЕБДП на підприємствах України потребує значних матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, може бути тривалим. Проте його відсутність унеможливує функціонування системи управління економічною безпекою в цілому, отже, його створення є об'єктивно необхідним для кожного підприємства, націленого на розвиток. Механізм управління ЕБДП, створений і функціонуючий на науково обґрунтованій основі, шляхом розв'язання протиріч сприяє підвищенню ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Для формування такої основи необхідно визначити пріоритетні принципи формування механізму управління ЕБДП.

У дослідженнях проблем економічної безпеки, що мають прикладні аспекти, науковці окреслюють принципи, сутність і направленість яких визначається специфікою підходу. Так, В. І. Ярочкін, проєктуючи систему безпеки фірми, особливо увагу приділяє принципу комплексності, під яким у роботі розуміється забезпечення безпеки персоналу, матеріальних, фінансових й інформаційних ресурсів і, поряд з цим, здатність системи безпеки до розвитку та вдосконалення відповідно до змін умов функціонування фірми. На погляд автора, таке поєднання є дискусійним, зважаючи на те, що удосконалення засобів захисту безпеки фірми автор відносить до принципу вдосконалення. Принцип централізації управління передбачає "самостійне функціонування системи безпеки", таким чином, залишає невизначеною систему відношень між системою безпеки та управлінням підприємством у цілому.

А. А. Одинцов наводить принципи діяльності служби безпеки підприємства, такі, як: професіоналізм, взаємодія з іншими службами безпеки, активність, поєднання єдиноначальності та колегіальності, підзвітність і підконтрольність керівнику служби безпеки, поєднання гласних та негласних форм діяльності тощо. На думку автора даної статті, при такому підході управління економічною безпекою звужується лише до її захисту, при цьому втрачаються окремі цілі, завдання та засоби, а отже, знижується і загальний рівень ефективності управління економічною безпекою.

Н. В. Куркін [3] формулює принципи побудови організаційно-управлінського механізму економічної безпеки розвитку підприємства: системності, міждисциплінарного підходу, об'єктивності, адаптації, циклічності, моделювання сценаріїв, самовизначення, контролю, відповідності та рефлексії. Як вважає автор даної статті, адаптація може визначатися як реакція підприємства на економічні загрози, а контроль – як функція управління. В цілому наведені у роботі [3] принципи є загальними принципами управління і не відображують повною мірою специфіку управління саме економічною безпекою.



Аналіз інших робіт, що присвячені проблемам управління економічною безпекою, дозволяє зробити висновки, що їх автори не відокремлюють як об'єкт дослідження економічну безпеку діяльності підприємства, а отже, не розглядають принципи формування та функціонування механізму управління економічною безпекою діяльності підприємства. Безперечно, механізм управління ЕБДП повинен базуватись на загальних принципах управління, які, на погляд автора, найбільш комплексно представлені в роботі М. С. Дороніної [4]. Проте серед них слід виокремлювати ті, що повинні складати методологічну основу формування механізму управління ЕБДП. До складу таких пропонуємо віднести принципи: системності, інтегрованості, безперервного функціонування, постійного вдосконалення, повноти, пріоритетності, варіантності, попереджування, моделювання сценаріїв, поєднання гласності та конфіденційності, законності, порівняння витрат і результатів. Принципи, що серед них мають найбільший пріоритет, у порядку його зменшення наведені в таблиці.

Таблиця

#### Основні принципи формування механізму управління ЕБДП

Назва принципу	Зміст принципу
Принцип попереджування	Управлінські рішення у сфері ЕБДП повинні розроблюватись на основі реальних і прогнозних даних щодо змін інтересів носіїв загроз та мати випереджувальний характер
Принцип законності	Комплекс робіт з управління ЕБДП повинен здійснюватися на основі чинного законодавства та в його межах
Принцип поєднання гласності та конфіденційності	Система основних заходів безпеки та її вимоги повинні бути відомими й виконуватися всіма співробітниками підприємства, проте цілий ряд методів та інструментів управління безпекою повинні бути неафішованими і відомими лише вузькому колу спеціалістів
Принцип порівняння витрат і результатів	Незважаючи на складність оцінки вірогідних наслідків реалізації загроз, при прийнятті управлінського рішення щодо втілення конкретного заходу слід співвідносити результати, що очікується отримати, та витрати на здійснення заходу, враховуючи, що в більшості випадків бажаним результатом заходу є відвернення загрози
Принцип пріоритетності	Цілі та завдання управління ЕБДП повинні бути ранжовані відповідно до обраної стратегії розвитку підприємства, при цьому досягнення планового рівня ЕБДП є не самоціллю, а засобом досягнення запланованого рівня ефективності фінансово-господарської діяльності і напрямків її розвитку
Принцип повноти	Результат функціонування механізму управління ЕБДП повинен перевищувати алгебраїчну суму результатів реалізації окремих інструментів чи заходів унаслідок врахування всієї сукупності інтересів носіїв загроз та їх взаємозв'язків

При формуванні та функціонуванні механізму управління ЕБДП підприємство слід розглядати як складну динамічну систему, що має множинні прямі та зворотні зв'язки (принцип системності), механізм управління ЕБДП повинен бути вбудованим у комплекс механізмів управління підприємством в цілому, розглядатися як невід'ємна його частина (принцип інтегрованості) та функціонувати на підприємстві постійно, базуючись на безперервному моніторингу змін кола та інтересів носіїв загроз, аналізі їх впливу, розробки управлінських рішень щодо реакції підприємства на ці зміни й контролю за їх втіленням (принцип безперервного функціонування). Для підвищення результативності управлінських рішень слід розробляти та оцінювати ефективність декількох альтернативних шляхів досягнення встановленої мети (принцип варіантності), а також проводити моделювання зворотної реакції носіїв загроз, враховуючи їх взаємозалежність (принцип моделювання сценаріїв), методи, моделі, інструменти управління ЕБДП повинні вдосконалюватися разом із розвитком підприємства та зміною носіїв загроз (принцип постійного вдосконалення).

Запропонована система принципів повинна полягати в основі структури механізму управління ЕБДП та визначення функцій його складових елементів, в цілому її використання має позитивний вплив на ефективність управління економічною безпекою діяльності підприємства.

**Література:** 1. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский. – Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. – 252с. 2. Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія / О. М. Ляшенко, Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов. – К.: Лібра, 2003. – 280 с. 3. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия. – Днепропетровск: Арт-Пресс, 2004. – 452 с. 4. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: Монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с. 5. Прокопішина О. В. Оцінка ефективності управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства // 36. наук. праць "Комплексна оцінка управлінської та господарської діяльності". – Хмельницький: ХУУП, 2006. – С. 69 – 73.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні тенденції розвитку економічної ситуації й досвід успішно працюючих підприємств показують, що зростання виробництва та ефективне функціонування можливі тільки при проведенні внутрішніх перетворень і реструктуризації. Тому розробка та широка реалізація програм реформування повинні привести до перелому негативних тенденцій у діяльності підприємств.

Різні теоретичні і методичні підходи до здійснення реструктуризації підприємств відображені в роботах І. Мазура, В. Соловйова, А. Бикова, В. Треньова, Н. Уляницької, А. Алпатова, А. Бачурина, А. Дугельного, А. Євсєєва, С. Глазьєва, Ю. Львова, Ю. Винслава, С. Батчикова, С. Голубєва, К. Рожкова, Е. Дронова, Ю. Богатина, Н. Курганської, А. Кулікова, С. Хеймана, В. Крижановського, Є. Уткіна, В. Ірикова, С. Ільдеменова та ін.

Таким чином, у даний час існує широкий спектр робіт, що досліджують і розкривають суть проблем реструктуризації. Однак розробка теоретичних підходів та рекомендацій для промислових підприємств, яким необхідно постійно пристосовуватися до змін зовнішнього середовища є недостатньо розробленою. Тому метою даної статті є обґрунтування теоретичних засад реструктуризації промислових підприємств з метою пристосування до змін у зовнішньому середовищі.

Реструктуризація може охоплювати вдосконалювання структури і функцій управління, подолання відставання в техніко-технологічних аспектах діяльності, вдосконалювання фінансово-економічної політики і підвищення на цій основі ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності.

Узагальнення аналізу підходів до визначення сутності реструктуризації підприємства наведено в таблиці.

Таблиця

Визначення сутності реструктуризації підприємства

№ з/п	Автор	Суть
1	Внук Н. С.	процес всебічного пристосування (адаптації) підприємства до умов ринкової економіки
2	Мільнер Б.	створення підприємства, що здатне ефективно працювати в ринковому середовищі
3	Ничипорчук С.	створення комплексу бізнес-одиниць на основі поділу, з'єднання, ліквідації діючих та ін.
4	Крижановський В. Г.	зміна структури і системи управління капіталом підприємств під час переходу до ринкової економіки
5	Ліпсиць І. В.	усунення протиріч між вимогами ринку та застарілою системою форм і методів управління виробництвом
6	Нізалов Д.	комплексна оптимізація системи функціонування підприємства до висунутих вимог
7	Мізерна Т.	процеси структурних змін на підприємстві
8	Мазур І. І.	комплексне перетворення підприємства, що зв'язано зі зміною властивих йому структур
9	Пітухова А.	управлінський інструмент для досягнення стратегії
10	Фівейський С. А.	здійснення заходів щодо зміни структури підприємства для підвищення ефективності виробництва
11	Хлебніков Д.	комплексні, кардинальні зміни структури підприємства, що можуть застосовуватись на всіх стадіях життєвого циклу та спрямовані на підвищення ефективності діяльності
12	Міністерство економіки України	
13	Автори даної статті	

Таким чином, під реструктуризацією підприємств автори розуміють процес підготовки і реалізації програми комплексних змін на підприємстві з метою підвищення його конкурентоспроможності, що приведе до зростання ринкової вартості. Цей процес не є частиною щоденного ділового циклу компанії і може застосовуватись на різних етапах життєвого циклу підприємства й у різних ситуаціях.

Отже, метою реструктуризації промислового підприємства задля його пристосування до змін зовнішнього середовища є такі зміни його структурних компонентів і їхніх зв'язків, що дозволяють забезпечити стійке функціонування та розвиток.

Реструктуризація промислового підприємства — комплексний захід, що підпорядковує всі роботи з його зміни. Вона повинна мати наскрізну загальну мету, що знаходить відображення у всіх елементах системи управління, задля досягнення результатів, які б не суперечили поставленим цілям.



На основі аналізу різних поглядів [1 – 3] авторами запропонована наступна класифікація цілей реструктуризації: економічні (зростання прибутку, інвестиційної привабливості, вартості підприємства); фінансові (підвищення ліквідності балансу, забезпечення фінансової стійкості, підвищення платоспроможності); управлінські (формування нового стилю управління, запровадження економічних методів управління); структурні (вивільнення фондів, що не використовуються, адаптація організаційної структури, поділ (об'єднання) підприємств); виробничі (зростання виробництва продукції, що користується попитом, освоєння нових видів продукції, диверсифікація діяльності); техніко-технологічні (впровадження прогресивних технологій, модернізація обладнання); соціальні (збереження рівня зайнятості, підвищення реальних доходів робітників).

Для побудови адекватного механізму реструктуризації промислового підприємства пропонується наступна класифікація видів реструктуризації, розроблена на основі роботи [3] (рис. 1).

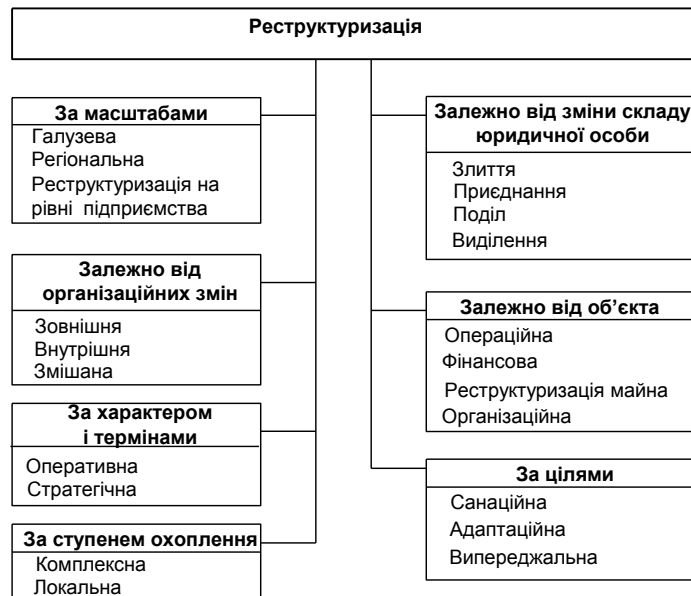


Рис. 1. Види реструктуризації

Реструктуризація повинна викликати стійкі позитивні короткострокові і довгострокові зміни в діяльності підприємства, головним результатом яких буде зростання ринкової вартості власного капіталу підприємства, а як наслідок – і його акцій на фондовому ринку.

Передумови виникнення кризового стану (під яким ми розуміємо будь-якого масштабу і характеру явища, що потребують втручання з метою їх усунення) та обґрунтовані авторами на основі аналізу теоретичних і практичних положень реструктуризації [1 – 5] етапи процесу реструктуризації кризових підприємств схематично зображені на рис. 2.

До основи побудови успішно функціонуючого механізму реструктуризації промислового підприємства можна покласти наступні концептуальні ідеї:

1. Кінцеву структуру реструктуризації необхідно будувати через діяльнісний підхід. У цьому випадку вся діяльність підприємства розбивається на функції, а функції — на завдання, які для свого рішення вимагають визначеного набору навичок і знань, що поєднуються в компетенції. Тоді послідовність дій може бути наступною:

а) виробляється кластеризація компетенцій і подальша їхня ієрархізація, що дозволяє вийти на очікувану структуру;

б) виробляється кластеризація завдань із наступним групуванням і структуруванням.

2. Другий можливий підхід базується на положеннях цільового менеджменту, тобто на основі дерева цілей вибудовується ієрархія цілей, для реалізації кожної мети визначається відповідна структурна одиниця.

3. Третій із запропонованих переліку підходів будується на основі процесного підходу, за яким кінцева структура управління підприємством, що реструктуризується, представляється як мережа бізнес-процесів. Об'єднання виділених бізнес-процесів у групи здійснюється на основі двох принципів:

спільність інформації, що використовується в процесах;

максимальна однорідність інформаційних потоків усередині структурних підрозділів (такі структури здебільшого формуються як віртуальні у випадку повного перенесення інформаційних потоків на інформаційну систему підприємства).

4. У рамках четвертого підходу промислове підприємство представляється як сукупність проектів, реалізованих протягом визначеного інтервалу часу, а кожен проект піддається декомпозиції на основі ознак:

за бізнес-процесами підприємства;

за виробничо-технологічною структурою.



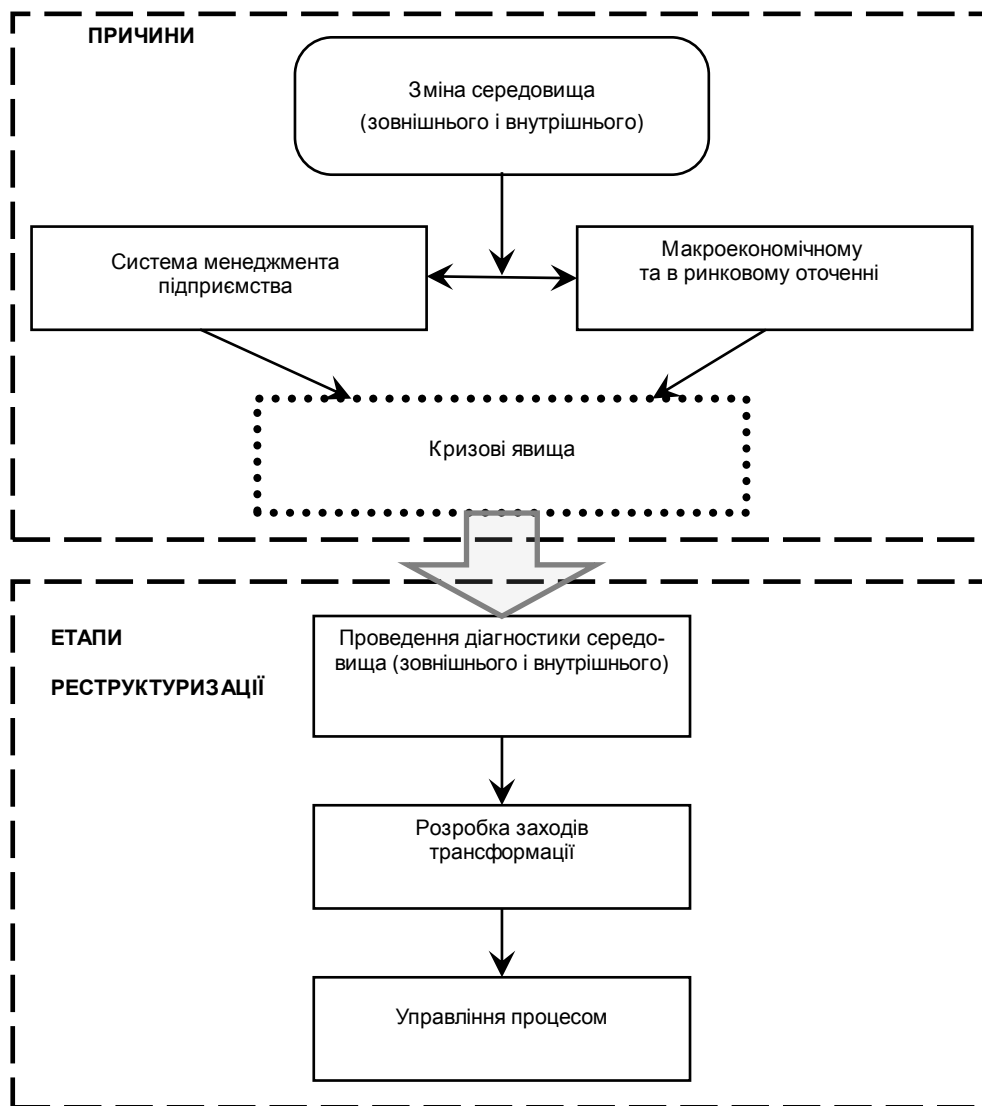


Рис. 2. Послідовність етапів реструктуризації підприємств

Таким чином, для управління кожним проектом формується від однієї до декількох команд, що забезпечують їхню реалізацію. В цьому випадку виникає проблема синтезу кінцевої структури, що зводиться до побудови ефективного координатора, який дозволяє створювати "суперкоманди" для кожного проекту.

5. П'ятий підхід базується на використанні логістичної структури підприємства: створюється ядро системи управління, що становить проєкцію логістичної структури, потім воно взаємно синхронізується операціонально з діяльністю цієї структури, а з потреби добудовуються інші компоненти системи управління.

6. Шостий підхід побудований на основі концепції ключових компетенцій, що визначають базові вузли управлінської структури, які породжують хвилі інноваційних процесів (такого роду структури також є віртуальні або тимчасовими, працівники можуть поєднуватися в них, крім своєї участі в стаціонарних, твердих структурах). Такі гнучкі віртуальні структури на основі компетенцій включаються в разі потреби здійснення різких стрибків у розвитку підприємства — принципово нові технології, продукти й ін.

Слід зазначити, що одним із принципових концептуальних підходів авторів є структурний поліморфізм, при якому підприємство пронизується двома, максимум трьома структурами.

У цьому випадку, під час стабільного функціонування підприємства достатньо існування твердої стаціонарної структури, що забезпечує керування. Однак тоді, коли необхідно зробити різкий якісний або кількісний стрибок у розвитку підприємства, потрібно створювати такі гнучкі структури, які забезпечують структурний поліморфізм і за рахунок цього дозволяють досягати швидких результатів у короткий час.

Таким чином, обґрунтовані теоретичні засади та викладені концептуальні положення дозволяють побудувати ефективно функціонуючий механізм реструктуризації промислових підприємств в Україні, який адаптований до змін у зовнішньому середовищі підприємства і враховує специфіку



функціонування і розвитку самого підприємства. Напрямок подальшого дослідження у визначеній предметній галузі може бути розробка комплексу методів та інструментів, які дозволять забезпечити ефективне функціонування запропонованого механізму.

**Література:** 1. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с. 2. Гордиенко Л. Ю. Построение стратегии трансформации предприятия на основе концептуальных положений школы позиционирования // Наук.-техн. зб. "Комунальне господарство міст". Серія "Економічні науки". Вип. 40. – К.: Техніка, 2002. – С. 201 – 206. 3. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2001. – 456 с. 4. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2002. – 416 с. 5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.

**Раєвська О. В.**

УДК 330.342

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах динамічного розвитку світової економіки й трансформації економіки України процес управління розвитком будь-якої відкритої соціально-економічної системи характеризується слабкою структурованістю і становить синтез продукування цілей зміни його поведінки та формування відповідних впливів для їхнього досягнення. Це означає, що високий ступінь невизначеності зовнішнього середовища, в якому функціонують та розвиваються суб'єкти господарювання, стохастичність прояву різноманітних його факторів визначають у край слабку передбачуваність майбутнього розвитку, що істотно знижує визначеність і досяжність цілей розвитку системи. Проведений аналіз літературних джерел з проблеми управління розвитком складних соціально-економічних систем [1 – 7] дозволив дійти висновку, що в сучасних умовах велику актуальність набувають два основних класи завдань, що зв'язані з побудовою й ефективним функціонуванням системи управління розвитком підприємства:

розробка методологічних і методичних засад формування адекватних та адаптивних технологічних схем управління – різноманітних механізмів, які дозволяють формалізувати процес розвитку системи, що діє в умовах високої стохастичності зовнішнього середовища;

формування й вибір доцільних інструментарних засобів управління системами, тобто комплексу концептуальних, функціональних, організаційних, економіко-математичних моделей.

Дана стаття присвячена формуванню механізму управління розвитком підприємства на підставі системного підходу та відбиває авторський погляд на сукупність принципів і функцій, притаманних певним його підсистемам.

На рис. 1 представлено місце механізму управління розвитком підприємства в загальній схемі дослідження процесу управління розвитком підприємства.

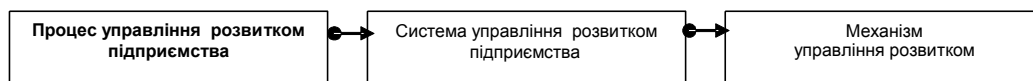


Рис. 1. Взаємозв'язок компонентів управління об'єктом дослідження

Механізм управління розвитком підприємства є найбільш активною частиною його системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і становить сукупність:

засобів управління, які включають інструменти та важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;

організаційних і економічних методів управління, що являють собою способи, прийоми і технології приведення в дію й використання засобів управління.

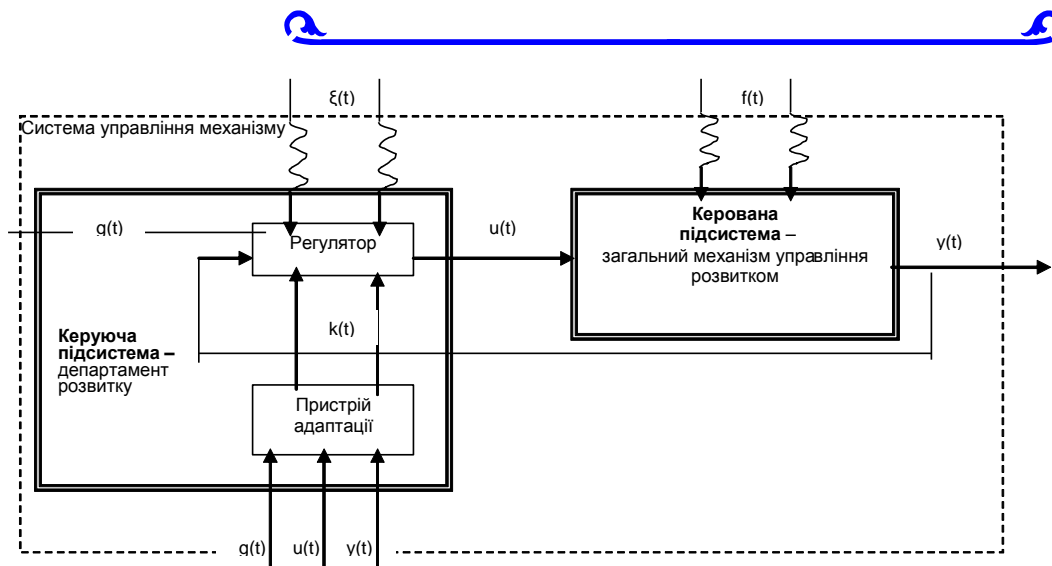
Підтримуючи системний підхід до вивчення процесу розвитку підприємства, система управління механізмом може бути представлена у вигляді сукупності підсистем:

керованої підсистеми – загальний механізм управління розвитком підприємства;

керуючої підсистеми – департамент (відділ) розвитку підприємства.

Схема взаємозв'язку підсистем наведена на рис. 2.

© Раєвська О. В., 2006



Примітка:  $g(t)$  – вектор управлінських впливів по цільових настановах розвитку підприємства;  $u(t)$  – вектор керування змінами в механізмі;  $y(t)$  – вектор відповідності механізму цільовим настановам розвитку;  $k(t)$  – вектор настроєних параметрів регулятора;  $\xi(t)$ ,  $f(t)$  – вектори зовнішніх флуктуацій на регулятор і механізм відповідно.

Рис. 2. Схема взаємозв'язку елементів системи управління механізмом

Виділення даних підсистем дозволяє сформулювати методологічні основи механізму управління розвитком, що включають основні функції і принципи його функціонування. Так, функціональні обов'язки керуючої підсистеми сконцентровані на формуванні загального механізму управління розвитком підприємства, а також упорядкуванні й регулюванні його діяльності залежно від цільових настанов розвитку підприємства.

Сукупність принципів керуючої підсистеми обумовлює основні принципи керованої підсистеми – загального механізму управління розвитком підприємства. До них відносяться:

*принцип адаптивності*, що дозволяє проводити активне або пасивне пристосування сформованого механізму до зовнішніх і внутрішніх умов існування підприємства, що змінюються. Цей принцип є підґрунтям формування адаптивної системи всього механізму, зокрема його контурів координації та регулювання;

*принцип нових завдань*, що характеризує відкритість механізму управління розвитком підприємства для істотних змін зовнішнього і внутрішнього середовищ й забезпечує підтримку його адаптивних властивостей. Даний принцип визначає ступінь дієздатності механізму в процесі функціонування й розвитку підприємства;

*принцип динамічної стабільності*, що забезпечує монотонно еволюційний рух підприємства в рамках визначеної стадії або фази розвитку. Даний принцип виступає основою досягності поставлених цілей механізму управління розвитком підприємства.

Наведені вище принципи обумовлюють необхідність наявності наступних функцій механізму:

*функції цілеполягання*, що обумовлює перманентність процесу встановлення цілей функціонування механізму управління розвитком підприємства залежно від сформованих внутрішніх і зовнішніх умов, а також від існуючої парадигми його розвитку;

*функції оцінки, прогнозу й аналізу* стану підприємства на основі:

а) фазових змінних, якщо дослідник працює з кінцевимірними об'єктами;

б) функцій розподілу змінних, якщо мова йде про об'єкти континуальної чи стохастичної природи. В цьому випадку під змінними розуміють комплекс системоформуючих показників, значення яких визначаються відповідними фазами і стадіями функціонування й розвитку підприємства;

*функції розпізнавання* ретроспективного або перспективного стану підприємства в циклі його розвитку;

*функції планування*, що, в широкому змісті, включає перераховані вище функції і функцію прийняття рішень, а у вузькому – становить діяльність механізму з розробки системи заходів, вибору засобів і методів для досягнення обраної мети його функціонування;

*функції розробки і прийняття адекватних рішень* з управління розвитком підприємства, які відповідають сформованим зовнішнім умовам та внутрішнім обмеженням (ресурсним і організаційним) й обумовлені стадією і фазою циклу його розвитку;

*функції організації*, що забезпечує ефективне функціонування механізму управління розвитком підприємства як технологічної схеми, що формалізує процес ухвалення рішення щодо управління розвитком до відносин підпорядкованості (співпідпорядкованості, взаємозв'язку) структурних підрозділів підприємства, уточнення їхніх функціональних обов'язків і компетенцій;

*функції координації структурних складових механізму* управління розвитком, тобто функції забезпечення погодженої і зв'язаної взаємодії сукупності локальних механізмів, що створює умови для безупинного функціонування загального механізму;



функції регулювання загального механізму і його структурних компонентів за допомогою сучасної зміни й удосконалення засобів і методів управління розвитком з метою підтримки обраного атрактора розвитку підприємства та сталих режимів його функціонування;

функції контролю, що дозволяє вчасно виявляти різноманітні відхилення від заданих цільових настанов, планових параметрів і критеріїв розвитку підприємства за допомогою розробки та впровадження системи моніторингу за зовнішнім і внутрішнім середовищами життєдіяльності підприємства.

Виходячи з визначених вище принципів і функцій, механізм управління розвитком підприємства повинен мати певні властивості, такі, як:

здатність впливу (у визначених межах) на зовнішнє середовище, зокрема, на середовище найближчого оточення за допомогою різноманітних трансакцій (ринкових угод);

гнучкість і рефлексивність вибору відповідного інструментарію для досягнення цілей функціонування й розвитку підприємства і, отже, здатність до самонастроювання;

здатність протистояти ентропійним процесам на різних стадіях та фазах розвитку підприємства і продукувати їх за допомогою позитивних зворотних зв'язків залежно від цільової спрямованості розвитку.

Розглядаючи процес розвитку підприємства з позиції теорії хвиль і циклів, механізм управління розвитком підприємства пропонується розглядати:

1) з погляду компонентного складу у вигляді наступного кортежу:

$$Mech^{загал} = \langle G, Kr, F, M, R \rangle, \quad (1)$$

де  $G$  — цільові настанови розвитку підприємства, що відповідають стадії циклу розвитку;

$Kr$  — критерії досягнення даних цілей;

$F$  — фактори управління розвитком підприємства;

$M$  — методи управління розвитком підприємства;

$R$  — ресурси підприємства.

2) з погляду структури у вигляді сукупності локальних механізмів:

$$Mech^{загал} = \{ Mech^G, Mech^D, Mech^{Dis} \}, \quad (2)$$

де  $Mech^G$  — механізм управління цілями розвитку підприємства;

$Mech^D$  — механізм діагностики;

$Mech^{Dis}$  — механізм прийняття рішень щодо управління розвитком підприємства.

Сукупність запропонованих локальних механізмів має дуальну природу. З одного боку, виділені механізми є складовими частинами загального механізму управління розвитком підприємства і, отже, мають аналогічний загальному механізму компонентний склад. З іншого боку, вони ініціюють управлінські впливи щодо регулювання, координації окремих компонентів загального механізму. Так, вибір мети управління, найбільш адекватної сформованим умовам розвитку підприємства залежно від стадії циклу його розвитку, продукується механізмом управління цілями; визначення значення критерію досягнення мети і методу управління розвитком — механізмом діагностики; оцінка достатності ресурсів підприємства для управління розвитком — механізмом прийняття рішень.

Таким чином, запропонована методологія формування механізму управління розвитком підприємства дозволяє отримати дієвий інструмент визначення адекватної поведінки підприємства залежно від збурень зовнішнього середовища та певних його можливостей, обумовлених фазою й стадією циклу розвитку, а також підвищити ступінь формалізації процесу вибору стратегії розвитку підприємства.

---

**Література:** 1. Бурков В. Н. Задачи управления в социальных и экономических системах / В. Н. Бурков, И. В. Буркова, И. А. Гордидзе, Г. С. Джавахадзе, Р. А. Хуродзе, А. В. Щепкин. — М.: Синтег, 2005. — 256 с. 2. Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. — Харьков: Бизнес Информ, 2000. — 72 с. 3. Лепа Н. Н. Моделирование управления развитием предприятий: Монография // Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкар. — Донецк: ООО "Юго-Восток, Лтд", 2005. — 348 с. 4. Моисеев Н. Н. Алгоритмы развития. — М.: Наука, 1987. — 304 с. 5. Новиков Д. А. Механизмы управления динамическими активными системами / Д. А. Новиков, И. М. Смирнов, Т. Е. Шохина. — М.: ИПУ РАН, 2002. — 124 с. 6. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства. Навчальний посібник / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. — 640 с. 7. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Монографія. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. — 364 с.

## ЧИННИКИ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективність діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання залежить від того, наскільки швидко, своєчасно вони можуть реагувати на економічні умови, що постійно змінюються, в яких вони працюють. За словами керівників фірм, "основна конкурентна перевага компанії у сучасному світі – це не послуги та тарифи, а вміння навчатися швидше, ніж конкуренти. Швидкість змін на нашому ринку така, що якщо на частку секунди не встигаєш за ними, то вибуваєш з конкурентної боротьби" [1]. Для успішного розвитку підприємства необхідне постійне оновлення продукції (робіт, послуг). Якщо цього не відбувається, то в міру посилення конкуренції, зміни кон'юнктури ринку і технологій, упровадження нововведень іншими підприємствами дане підприємство буде втрачати свої позиції на ринку.

Таким чином, ринкові умови господарювання створюють для більшості господарюючих суб'єктів середовище високої конкуренції, яке вимагає від них здатності формувати конкурентні переваги як у сфері виробництва товарів (робіт, послуг), так і у сфері їх просування на ринок. Досягнення конкурентних переваг на ринку можливе лише завдяки впровадженню нових методів і засобів здійснення виробничої та комерційної діяльності, в основі яких лежать нові знання. Також необхідно враховувати той фактор, що сьогодні в конкурентній боротьбі виграє той, хто не тільки має переваги при отриманні нових знань і технологій, а й швидко може втілювати їх у конкретний продукт та виходити з ним на ринок, підтримуючи свою конкурентоспроможність.

На даний момент не викликає сумніву той факт, що вихід вітчизняних підприємств із кризового стану, зростання обсягів виробництва, вихід на нові ринки та адаптація їх у ринковому середовищі досягаються завдяки активізації інноваційної діяльності підприємств. У жорсткій постійній конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту діяльність підприємства повинна орієнтуватись на оновлення і вдосконалення його виробничих сил та організаційно-економічних відносин, зокрема вдосконалювати та розробляти нові вироби, прогресивні технології, систему управління й реалізації, що виводить їх на новий рівень розвитку і приводить суспільство до прогресу взагалі.

Усе вищесказане визначає теоретичну і практичну значимість проблеми, а отже, і актуальність даного дослідження.

На сьогоднішні питання інноваційного розвитку як підприємства, регіону, так і країни в цілому є винятково актуальними, і тому привертають значну увагу як науковців, так і спеціалістів-практиків. Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук у монографії розглянули теоретичні основи феномену інновацій, їх класифікацію, узагальнили досвід встановлення вітчизняних підприємницьких структур венчурного капіталу, в результаті чого з'ясували генезис, види й етапи розвитку інновацій, а також суть, місце і роль венчурного капіталу в інноваційному процесі [2]. У роботі А. М. Турила та О. А. Зінченко також розглянуті теоретичні підходи до сутності категорії інновації та запропоновано системну оцінку обсягу та впливу інновації на техніко-економічний рівень підприємства [3]. Слід відмітити внесок В. М. Богдана в дослідження інноваційного розвитку підприємств, який розробив методичні аспекти планування та управління інноваційними процесами на підприємстві [4]. Перетворення інновацій на першочерговий захід підвищення ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції передбачає подальше дослідження проблематики інноваційної діяльності підприємств.

Мета даного дослідження полягає у визначенні основних чинників активізації інноваційної діяльності на підприємстві.

З моменту переходу України на ринкові умови найбільш підприємливі суб'єкти господарювання відносно швидко зорієнтувалися в нових умовах. Практично на всіх підприємствах, що адаптувалися до ринку, створені відділи комерції й маркетингу, які здійснюють зв'язок із споживачами; введені нові системи управлінського обліку, спрямовані на виявлення реальної картини фінансово-економічного стану підприємства. Разом з тим, як показує практика, для створення довгострокової конкурентоспроможності цього виявляється недостатньо. Однією з основних умов формування конкурентоспроможності стратегічної перспективи підприємства може стати його інноваційна діяльність, зорієнтована на оновлення технологічних, управлінських і заготовчо-збутових процесів, асортименту продукції і пошуку нових ринкових можливостей (освоєння нових сегментів ринку).

Інноваційна діяльність – діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [4]. На погляд автора, для підприємства інновації виступають у вигляді змін в асортименті продукції (товарів, послуг), у структурі ринків збуту, в технологіях, що застосовуються, і в складі активної частини основних фондів, в організації праці й управління, в методах стимулювання продаж та у системах постачання і збуту.

Як свідчить світова практика, основним мотивом для розробки інновацій є бажання і прагнення керівництва здійснювати стратегічну діяльність взагалі та інноваційну зокрема. Якщо ставлення керівництва компанії до нововведень є негативним, то навряд чи слід очікувати поживлення інноваційної діяльності. Іншими словами, на підприємстві повинен бути лідер-новатор, який готовий виділити ресурси на розробку нової продукції і постійно зацікавлювати в інноваціях весь колектив підприємства. Як приклад можна навести таких відомих менеджерів, як Білл Гейтс із компанії Microsoft, Акіо Моріто з Sony, Джека Уелча з General Electric, прагнення до інновації яких вивело їх компанії у світові лідери [5]. Тому при підборі кандидатур тут необхідно враховувати ступінь іннова-



ційної прихильності претендентів. Таке врахування можливе на основі проведення психологічного тестування, аналізу роду їх попередньої діяльності та інших підходів.

Іншим фактором активізації інноваційної діяльності є наявність ефективної системи маркетингу і збуту, яка повинна постійно виявляти нові вимоги покупців до якості товарів, послуг. Сучасні покупці більш освічені і більш вимогливі. Відповідно з'являється широке різноманіття ринків товарів і послуг, а виробництво стандартних товарів широкого вжитку зменшується. Це, у свою чергу, скорочує життєвий цикл товару, змушує виробляти товари невеликими партіями, збільшуючи при цьому виробництво диференційованої продукції, розробленої та виробленої для особливих груп споживачів. Усі ці процеси в сукупності вимагають постійного оновлення або удосконалення наявних товарів і передбачає розробку нових технічних рішень.

Взагалі вихідною умовою здійснення інноваційної діяльності є наявність інноваційного потенціалу підприємства. Інноваційний потенціал організації – це рівень готовності організації до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін [6].

Інноваційний потенціал підприємства можна характеризувати як сукупність ресурсної, результативної та внутрішньої складових. Ресурсна складова інноваційного потенціалу характеризує перспективні можливості використання конкретних видів ресурсів відповідно прогнозним очікуванням [7] і включає такі види ресурсів: інтелектуальні, матеріальні, фінансові, кадрові, інфраструктурні та ін.

Результативна складова відображає результат реалізації наявних можливостей, той реальний фактичний інноваційний продукт, який одержаний в інноваційному процесі [7] і визначається потребами споживача. Сьогодні споживача цікавлять не просто нові товари, а нові вигоди, які можна отримати, придбавши той чи інший товар. А тому інноваційні продукти повинні виникати як на базі нових знань, так і з врахуванням потреб покупця.

Внутрішня складова інноваційного потенціалу відображає можливість самого підприємства здійснювати діяльність, спрямовану на залучення конкретних господарських ресурсів, їх раціонального використання для формування інноваційного продукту. Адже не всі підприємства мають можливість освоювати нові технології. Тому необхідно виділити умови, за яких підприємству корисно розробляти нові товари. Такими критеріями є: загроза застарівання існуючих продуктів; виникнення нових потреб у покупців; зміна смаків і переваг споживачів; скорочення життєвого циклу товарів; посилення конкуренції. Серед внутрішніх чинників зростання ефективності інновацій можна назвати: здатність керівництва і персоналу виділяти й оцінювати економічні, соціальні і технологічні зміни в зовнішньому середовищі; орієнтацію керівництва на довгострокову перспективу та наявність чітких стратегічних цілей; розвинену систему збуту і маркетингу, здатну досліджувати й оцінювати ринкові тенденції; здійснення безперервного пошуку нових ринкових пропозицій; уміння аналізувати і реалізовувати нові ідеї.

Значна частина нововведень впроваджується безпосередньо у виробничих або управлінських підрозділах підприємства – цехах, ділянках, відділах тощо. Якщо ці підрозділи мають право ініціації і реалізації нововведень, то в цьому випадку підвищується оперативність й скорочуються терміни впровадження нововведень. Розширення інноваційної самостійності підрозділів повинне відбуватися за наявності певних передумов: фінансові ресурси, специфіка діяльності, виробнича та організаційна ізоляваність, наявність компетентних спеціалістів.

Для того щоб процеси оновлення відбувалися успішно, необхідна зацікавленість підрозділів і окремих робітників. Покращення результатів діяльності повинно знаходити відображення в підвищенні рівня доходу відповідних суб'єктів. Економічна зацікавленість у нововведеннях повинна будуватися на таких принципах: залежність від результатів, заохочення ініціативи, відчутності, гарантованості і передбачення.

У ряді випадків впровадження нововведень можливе на основі створення нового підрозділу підприємства, спроможного приносити дохід і в майбутньому розвиватися в самостійну підприємницьку структуру. Такий підхід дозволяє, по-перше, наблизити науково-дослідний пошук до можливостей початкового виробництва і потреб кінцевого споживача. По-друге, повернути висококваліфіковані наукові кадри, по-третє, бути більш упевненими в збереженні комерційної таємниці.

Для реалізації інноваційної діяльності одним із ключових факторів є наявність фінансових ресурсів. Для багатьох підприємств основним джерелом фінансування інновації є власні кошти, оскільки залучити довгострокові кредити дуже важко. Власних фінансових ресурсів, як правило, не вистачає, і якість інноваційного процесу погіршується. Дефіцит фінансових ресурсів стримує реалізацію інноваційного потенціалу. В результаті в розробку йдуть не найцікавіші ідеї, а ті ідеї, які можливо профінансувати. Для активізації інноваційної діяльності підприємства, на погляд автора, необхідно створити умови, за яких здійснення цієї діяльності буде вигідним. Ступінь вигідності може вимірюватися розміром чистого прибутку підприємства. Цього можна досягти за рахунок зниження податкових платежів при збільшенні інноваційних та інвестиційних зусиль підприємства.

Таким чином, можна дійти висновку, що в умовах ринкової конкуренції дедалі важливішою стає інноваційна діяльність підприємств, ефективність якої насамперед залежить від інноваційного потенціалу підприємства, створення власних інноваційних підрозділів та пошуку альтернативних джерел фінансування нових розробок.

**Література:** 1. Уваров М. Мы создали собственный курс MBA // БОСС (Бизнес, Организация, Стратегия, Системы). – 2001. – №6. – С. 72 – 73. 2. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: Монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К.: КНЕУК, 2003. – 394 с. 3. Турило А. М. Інновації: сутність і теоретичні характеристики // Актуальні проблеми економіки / А. М. Турило, О. А. Зінченко. – 2005. — №5. – С. 76 – 79. 4. Богдан В. Формування інноваційної політики підприємства в перехідний період. – К.: Фенікс, 2005. – 176 с. 5. Менеджмент / Пер. с англ. // Сер. "Мастерство". – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 1999. 6. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навч. посібник / М. А. Йохна, В. В. Стадник. – К.: Вид. центр "Академія", 2005. – 400 с. 7. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность. – М.: Экзамен, 2001. – 576 с. 8. Инновационный менеджмент: Концепция, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб пособие / Под ред. А. А. Дагаева. – М.: Дело, 2006. – 584 с.

## ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ "СОЦІАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН"

У сучасних умовах, коли знання, вміння, здатність до творчої діяльності та особистісні якості людини починають відігравати вирішальну роль в ефективному функціонуванні підприємства, нового значення набувають відносини між працівником та підприємством, що складаються в процесі трудової діяльності. Проблемам дослідження впливу людського фактора на соціально-економічні процеси підприємства присвячені роботи таких вчених-економістів, як М. С. Дороніна, А. М. Колот, О. А. Грішнова, Д. П. Богиня та багатьох інших. Але в той же час осторонь залишається питання зміни характеру економічних відносин на підприємстві, набуття ними соціальної спрямованості, яка потребує додаткового дослідження та переосмислення. Важливою особливістю відносин, котрі складаються в процесі трудової діяльності, є те, що вони певною мірою впливають на формування людської особистості, на зміну її трудового менталітету, що, у свою чергу, дозволяє говорити про соціалізацію економічних відносин на підприємстві.

Метою даної статті є дослідження змісту поняття "соціалізація" та визначення соціалізації економічних відносин на підприємстві. В межах зазначеної мети автори вирішують наступні завдання:

уточнення сутності поняття "економічні відносини" на підприємстві;

дослідження формування трудового менталітету працівників у процесі економічних відносин на підприємстві;

з'ясування впливу процесу соціалізації економічних відносин на якість трудового життя на підприємстві.

На сьогоднішній день в економічній літературі існують поняття "економічні" та "соціально-трудові відносини", зміст яких розкрито достатньо широко в економічній теорії й економіці праці відповідно. У найбільш широкому сенсі під соціально-трудовими відносинами розуміють частину суспільних відносин, що виникають у виробництві. Невід'ємною частиною соціально-трудових відносин є економічні відносини, які розглядаються як такі, що виникають у процесі виробництва, обігу, споживання та розподілу продукту (послуги) [1, с. 21]. У свою чергу, економічні відносини складаються з трьох підсистем, пов'язаних з техніко-економічними відносинами (спеціалізації, кооперування, комбінування виробництва, рівня його концентрації тощо), організаційно-економічними (тобто менеджментом, маркетингом та ін.) і виробничими відносинами (власності на засоби виробництва) [2, с. 23 – 25]. Але для більш глибокого розуміння взаємозв'язків та відмінностей цих відносин необхідно детальніше розглянути їх сутність.

Узагальнення економічної літератури дозволило авторам виділити два основних підходи до вивчення сутності поняття "соціально-трудові відносини". Перший підхід (Б. М. Генкін, В. Скуратівський, С. Українець, М. Н. Кім та ін.) розглядає дане поняття як систему взаємозв'язків між індивідами, соціальними групами, що проявляються в трудовій діяльності та визначають соціальну значущість, роль і суспільне становище індивідів та груп. Таким чином, у процесі формування соціально-трудових відносин досягається соціально значущий результат діяльності суб'єктів відносин.

Інший підхід (Н. І. Єсінова, С. М. Пилипенко, Н. В. Оленцевич, А. Я. Кібанов, О. А. Грішнова та ін.) розглядає соціально-трудові відносини також як систему взаємовідносин між суб'єктами взаємодії, однак у даному випадку результатом дії цих взаємозв'язків є забезпечення високого рівня якості трудового життя і суспільства в цілому. Тобто в процесі формування соціально-трудових відносин досягається економічно значущий результат діяльності суб'єктів відносин.

Таким чином, обидва підходи визначають, що основу соціально-трудових відносин складають різноманітні взаємозв'язки, регулюючи які, підприємство (власник) визначає роль, суспільне становище індивідів і груп, а також досягає певного рівня якості трудового життя.

Відомо, що якість трудового життя характеризує ступінь задоволення потреб суб'єктів відносин: чим краще задовольняються потреби людини, тим вище вона схильна оцінювати якість трудового життя. Сферою формування та задоволення потреб людини є процеси виробництва, обігу, споживання, розподілу продукту (послуги), тобто економічні відносини. Таким чином, ці відносини теж спрямовані на підвищення якості трудового життя, але на відміну від соціально-трудових відносин це здійснюється за допомогою всебічного задоволення потреб суб'єктів цих відносин.

Згідно з розробками вченого-економіста Д. П. Богині, потреби є вихідною причиною діяльності. Після усвідомлення їх людиною вони набувають форму інтересів. У свою чергу, усвідомлена спрямованість інтересів складає ціннісні орієнтації суб'єкта, котрі переходять у його трудові мотиви. У зв'язку з цим виникає необхідність уточнення поняття "економічні відносини", під якими автори розуміють сукупність відносин, що складаються в процесі виробництва, розподілу, обігу, споживан-



ня продукту (послуги) під впливом потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій і трудових мотивів суб'єктів господарювання.

При створенні економічних відносин відбувається зміна потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, трудових мотивів унаслідок формування та задоволення одних потреб і виникнення нових. Таким чином, змінюється трудовий менталітет суб'єктів економічних відносин, тобто рівень національної трудової свідомості суспільства, соціальних груп та верств населення, окремих індивідів, сприйняття сенсу трудової діяльності, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби, які зумовлюють спонукальні мотиви певної трудової поведінки [3, с. 57]. Схематично формування трудового менталітету в процесі економічних відносин на підприємстві наведена на рис. 1.



Рис. 1. Формування трудового менталітету в процесі економічних відносин на підприємстві

Таким чином, у процесі формування економічних відносин змінюється трудовий менталітет суб'єктів цих відносин, внаслідок чого вони набувають нових якостей, соціального досвіду. Це дозволяє говорити про соціалізацію економічних відносин. Звідси виникає необхідність визначити поняття "соціалізація".

Узагальнення наукової літератури дозволило авторам виділити два основних підходи до розгляду сутності поняття "соціалізація". Перший підхід – психологічний (Л. Е. Орбан-Лембрик, М. В. Примуш, А. М. Большакова, А. Л. Свенцицький, Дж. Масіоніс, Т. Шибутані та ін.) – трактує соціалізацію індивіда як одностороннє засвоєння ним соціальних норм та правил, однак при цьому не висвітлюються результати активного відтворення індивідом засвоєних норм та цінностей. Інший підхід – соціальний (І. Танчин, В. О. Волович, Г. Т. Головченко, М. І. Горлач, А. Я. Кібанов, В. Г. Крисько та ін.) – трактує соціалізацію як процес не тільки засвоєння індивідом соціального досвіду, а й відтворення цього досвіду у своїй діяльності. В даному випадку процес соціалізації характеризується певним результатом – включенням індивіда до системи суспільних відносин.

Отже, в широкому змісті розглядати процес соціалізації як односторонню адаптацію людини до зовнішнього світу є недоцільним, адже це процес активного засвоєння людиною за допомогою цілеспрямованого впливу (виховання) певної системи норм та цінностей, які формують людську особистість і сприяють її активному включенню в систему суспільних відносин.

Виходячи із наведених визначень понять "соціалізація" та "економічні відносини", автори вважають, що під соціалізацією економічних відносин слід розуміти процес цілеспрямованого впливу (управління) на формування та забезпечення задоволення нематеріальних потреб суб'єктів економічних відносин з метою підвищення рівня якості трудового життя на підприємстві.

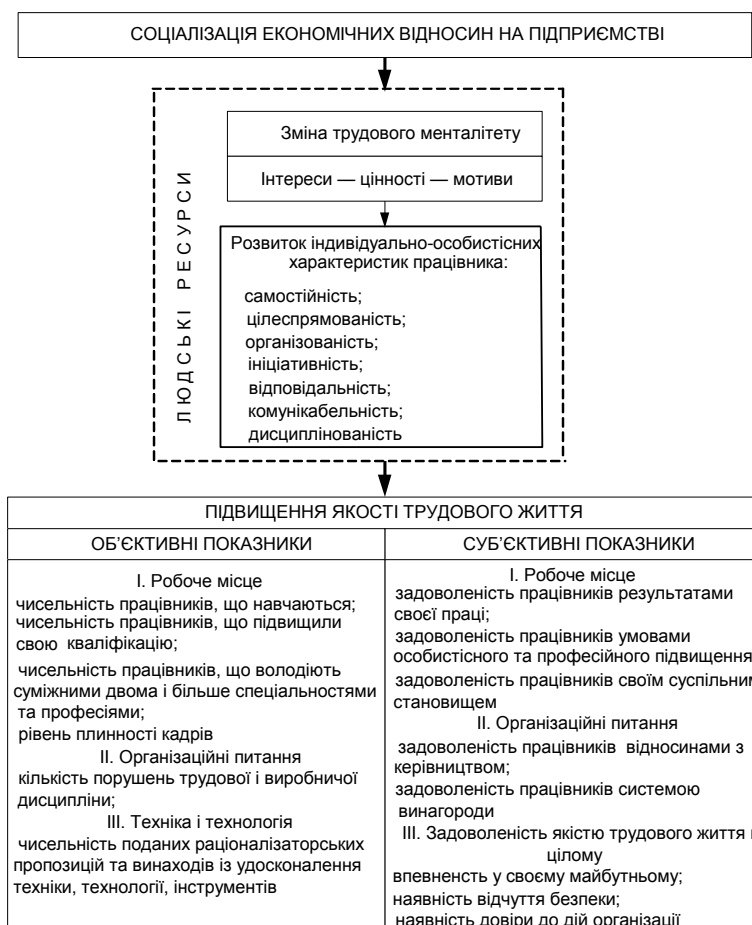
Надане визначення потребує наступного роз'яснення. Під управлінням потребами суб'єктів економічних відносин автори розуміють процеси формування та забезпечення задоволення нематеріальних потреб, до яких, згідно з ієрархією Маслоу, відносяться соціальні потреби, потреби в повазі і самоповазі, потреби в самореалізації. Окремі фахівці [4; 5] зазначають, що встановлення жорсткої ієрархічної залежності однієї потреби від іншої є неправомірним, оскільки потреби по-різному проявляються під впливом багатьох ситуаційних факторів (зміст роботи, становище в організації, стать, вік і т. ін.) [5, с. 487]. Саме тому, на погляд авторів, потребою, що об'єднує в собі зазначені нематеріальні фактори незалежно від будь-якої ієрархічної послідовності та має конкретно виражену форму, є потреба у професійному самовдосконаленні через здобуття освіти й підвищення рівня кваліфікації.

У процесі здобуття освіти чи підвищення рівня кваліфікації працівник задовольняє соціальні потреби у спілкуванні, причетності та взаємодії з іншими людьми; здобуття певного рівня освіти дозволяє йому підвищити свій соціальний статус та становище в організації, розширити свій професійний досвід, реалізуючи тим самим свій особистісний потенціал.

Як зазначалось, під цілеспрямованим впливом на формування та забезпечення задоволення зазначених потреб людини відбувається зміна трудового менталітету працівника, що, у свою чергу, веде до розвитку його індивідуально-особистісних характеристик, таких, як самостійність, цілеспрямованість, організованість, ініціативність, відповідальність, комунікабельність, дисциплінованість, що сприяє розвитку людських ресурсів підприємства. У свою чергу, якісна зміна людських ресурсів сприяє підвищенню якості трудового життя (рис. 2).



Аналіз економічної літератури [6; 7] показав, що існує низка показників, які характеризують якість трудового життя. Наприклад, А. Я. Кібанов виокремлює показники кількісної оцінки якості трудового життя за наступними блоками: техніка і технологія, організаційні питання, зовнішнє середовище та суспільство, робоче місце. Інші автори відокремлюють дві групи показників якості трудового життя – суб'єктивні та об'єктивні [6, с. 308]. На думку авторів, з метою дослідження впливу процесу соціалізації економічних відносин на якість трудового життя доцільним є об'єднання цих груп показників, при цьому об'єктивні показники знаходять своє відображення у формах статистичної звітності підприємств, а суб'єктивні – отримуються за допомогою анкетування працівників підприємства.



**Рис. 2. Схема впливу процесу соціалізації економічних відносин на підвищення якості трудового життя**

Таким чином, у даній статті узагальнено методичні підходи до визначення сутності понять "економічні відносини", "соціально-трудові відносини", "соціалізація" та обґрунтовано сутність поняття "соціалізація економічних відносин". Виконаний теоретичний аналіз дозволив показати вплив процесу соціалізації економічних відносин на якість трудового життя на підприємстві. Зазначене має елементи наукової новизни.

У подальшому дослідження буде проводитись у напрямку побудови механізму управління процесом соціалізації економічних відносин на підприємстві.

**Література:** 1. Зигрій О. Теоретичні основи формування економічних відносин в умовах ринку // Наукові записки Терноп. нац. пед. університету ім. В. Гнатюка. Серія: Економіка. – 2005. — №18. – С. 18 – 22.  
2. Мочерний С. В. Економічна теорія. Навчальний посібник. – К.: Вид. центр "Академія", 2005. – 640 с.  
3. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д. П. Богиня, М. В. Семікіна. – К.: Шторм, 2003. – 382 с. 4. Ильин Е. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2003. – 512 с. 5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 638 с. 6. Романова Н. В. Якість трудового життя в контексті стратегії сталого економічного розвитку // Сб. науч. тр. "Социально-экономические аспекты промышленной политики. Социально-трудовые отношения в современных экономических условиях". Т.1 / Отв. ред. А. И. Амоша. – Донецк, 2003. – С. 306 – 312.  
7. Экономика и социология труда: Учебник / Под ред. д. э. н., проф. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 584 с.

## PR – ВЗАЄМОДІЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В ПРОЦЕСІ ІНВЕСТУВАННЯ

Основними напрямками заходів інформаційної взаємодії суб'єктів господарювання для активізації інвестиційних процесів можуть бути такі: активізація контактів з місцевими засобами масової інформації, в яких би регулярно, в постійний час виступали місцеві керівники і висвітлювали перспективні напрями інвестиційної діяльності; розширення безпосередніх контактів керівників з працівниками бізнес-кіл, громадськістю взагалі з метою встановлення активного двостороннього спілкування; організація інформаційних центрів для акумулювання запитів і скарг членів територіальної громади щодо існуючих нагальних проблем інвестування та вибору дієвих методів їх вирішення; організація форумів, конференцій з питань висвітлення результатів роботи інвестиційно привабливих підприємств і взаємодії інвесторів у вирішенні соціальних та екологічних проблем регіону.

Дослідженню проблем інформаційної взаємодії в процесі інвестування приділяли увагу такі вчені, як О. Ястремська [1], А. Пересада [2], В. Гриньова [3] та ін. В їх роботах розглянуто питання чинників впливу на інвестиційні процеси і методів активізації комунікаційної взаємодії. В той же час остаточно не вирішеними залишаються питання формування стратегій інформаційної взаємодії підприємств у залежності від їх положення на ринку, етапів життєвого циклу та ін.

У зв'язку з цим метою даної статті є висвітлення пропозицій автора з формування стратегій інформаційної взаємодії підприємств з потенційними інвесторами.

PR є одним з комунікаційних інструментів, який доцільно використовувати на довгостроковому періоді часу як стратегічний, для підтримки сприятливого відношення суспільства до інвестиційної діяльності місцевих органів влади, окремих підприємств, розташованих на їх території. Оскільки підприємство є основним суб'єктом господарювання, який створює притоки і бюджет на будь-якому рівні управління, доцільно дослідити особливості застосування PR на його прикладі щодо особливостей загальної взаємодії з громадськістю та професійними колами інвесторів. Узагальнюючи, можна сказати, що PR – це функція управління, сутністю якої є виявлення відношення внутрішнього і зовнішнього середовища до діяльності установ, організацій та підприємства, ідентифікація їх політики щодо задоволення суспільних інтересів, спрямованих на досягнення взаєморозуміння з громадськістю.

Таким чином, як зазначалося, головною метою PR в інвестиційній діяльності є розповсюдження й використання інформації для взаємодії з цільовою аудиторією щодо гармонізації інтересів суб'єкта господарювання з інтересами тих осіб (фізичних і юридичних), від яких залежить його інвестиційна активність і загальний розвиток. Основна функція PR полягає у формуванні й підтримці привабливого іміджу за допомогою оперативного реагування на очікування пріоритетних (впливових) кіл громадськості, дії яких можуть вплинути на функціонування й розвиток підприємства, та мотивації їх поведінки. Підтримуючими функціями PR повинні бути: прогнозування, аналіз, інтерпретація суспільної думки та спірних питань, які можуть позитивно або негативно вплинути на інвестиційну діяльність підприємства; консультування керівництва щодо прийняття рішень з урахуванням суспільних наслідків; постійна розробка, виконання й оцінка комунікаційних програм; планування й реалізація зусиль підприємства з питань соціально-екологічної політики; постановка цілей, складання плану і бюджету для реалізації наведених заходів. Стратегічною спрямованістю функцій PR є формування довіри до загальноекономічної діяльності підприємства й інвестиційної зокрема, тобто формування інвестиційної довіри до суб'єкта господарювання як до соціально-економічної системи на мікрорівні та до інвестування як до соціально-економічного інституту на макрорівні.

PR-акції повинні перетворювати цільову аудиторію в зацікавлену. Результати досліджень спеціалістів з інформаційних комунікацій у ринково розвинутих країнах свідчать, що 46% респондентів впевнені, що на першому місці в бізнесі стоять інтереси інвесторів, 34% — керівників, 4% — працівників підприємства. Щодо інвестиційної діяльності така структура є доцільною, але неповною, бо до її складу не увійшли представники органів державного управління і місцевого самоврядування, фінансові аналітики, споживачі продукції, торгові представники, брокери та дилери, що працюють з цінними паперами. Їх ставлення до діяльності підприємства також має безпосередній вплив на формування його інвестиційно привабливого іміджу. Згідно з цими видами цільової зацікавленої аудиторії, PR-акції доцільно розподілити на декілька окремих програм щодо:

роботи з засобами інформації (публіситі), яка висвітлює факти щодо здобутків організацій, установ і підприємств; організації спеціальних заходів з метою звернення уваги на його досягнення або інвестиційні ініціативи;

корпоративних відносин, що передбачає консультування стратегічних менеджерів з питань створення інвестиційно привабливого іміджу з позицій різних зацікавлених аудиторій, аналіз набутого ним рівня в динаміці та проблем, які можуть негативно вплинути на нього;

кризового менеджменту, яку доцільно розробляти з метою запобігливої підготовки реакції підприємства на можливе негативне сприйняття його роботи або наслідків інвестування та невілю-

вання проявів громадського невдоволення для того, щоб криза або катастрофа не змогла похитнути чи знівечити інвестиційно привабливий імідж підприємства. При цьому дії і повноваження посадових осіб підприємства доцільно розподілити заздалегідь згідно із сценарієм можливого розвитку катастрофи;

відносин з персоналом (PR-акції для внутрішньої цільової аудиторії), що повинні виконувати функцію мотивації працівників, створення команди, інформувати про місію підприємства в інвестиційній діяльності, підвищувати продуктивність праці і забезпечувати високий рівень морально-етичної поведінки;

відносин у фінансовій сфері, які необхідно спрямувати на налагодження ефективних відносин з фінансовою спільнотою, з державними фінансовими органами та органами місцевого самоврядування, що регулюють фінансову діяльність взагалі й інвестиційну зокрема, фінансовими аналітиками, брокерами і дилерами, фінансовою пресою згідно з фінансовою прозорістю, яка може бути також обмеженою або повною, зовнішньою чи внутрішньою;

суспільних відносин, що повинні підтримувати тісні взаємозв'язки з територіальною громадою на основі планування спонсорської допомоги, заходів з вирішення місцевих проблем, організації комунікацій з широким загалом та взаємозв'язків з органами державної влади і посадовими особами з метою лобювання інтересів спільноти та підприємства. Важливою умовою успішності наведеної програми повинно стати додержання правових і етичних норм у процесі лобювання, щоб заплановані заходи були адекватно сприйняті суспільством;

товарної пропаганди, яку доцільно проводити з метою не стільки створення зацікавленості споживачів у придбанні продукції, що передбачено випускати згідно з інвестиційним проектом, скільки для формування й підтримки інвестиційно привабливого іміджу певного суб'єкта, який є умовою активізації її збуту, створюючи споживацький інтерес.

Наведені програми слід генерувати згідно з принципом інвестиційної прозорості концепції інформаційної взаємодії суб'єкта із зовнішнім середовищем, враховуючи необхідність використання доцільних видів прозорості за змістовністю, спрямованістю і повнотою інформаційних повідомлень.

Інтеграція PR-акцій у систему інформаційних комунікацій дозволить застосовувати їх з більшою віддачею, змінити ставлення до них керівництва як до інструментів низької ефективності використання і збільшити відповідальність PR-менів за отримання прибутку й залучення інвестиційних коштів.

За змістом повідомлень і організаційною формою подання, тобто презентативністю, стратегії PR-акцій щодо інвестиційної діяльності доцільно будувати на основі порівняння можливостей і досягнень об'єкта капіталовкладень з відповідними інвестиційними лідерами, оскільки останні повинні бути широко відомі широкому загалу позитивністю свого інвестиційно привабливого іміджу, а також згідно з інвестиційною привабливістю об'єкта.

Незалежно від того, на якому таксономічному рівні знаходиться об'єкт інвестування, стратегію його презентації доцільно формувати на основі двох альтернатив: центрострімкої та центробіжної. Щодо підприємств, то наведені стратегії полягають в їх орієнтації на підприємство-лідера в обраній галузі або в регіоні, яке і становитиме віртуально означений центр. Відповідно до регіонів, ці стратегії мають орієнтованість на центр, який може бути географічно-адміністративним (столиця), або регіоном-лідером за результатами інвестиційної діяльності. Практика господарювання в Україні підтверджує, що іноземні інвестори орієнтуються в більшості на столичний регіон. Ті ж самі тенденції властиві й інвестиційним процесам на макрорівні, коли країни, що розвиваються, обирають за взірць-центр економічно усталену розвинуту країну й формують свою PR-політику з огляду на неї. Критеріальними показниками, за якими доцільно розмежовувати PR-стратегії, доцільно обрати інвестиційну привабливість, оскільки цільову аудиторію перш за все цікавить інвестиційна привабливість як запорука позитивного іміджу. Особливості запропонованої сукупності стратегій проведення PR-акцій полягають у наступному.

Центрострімка стратегія презентації об'єкта інвестування полягає в його ідентифікації з центром, який доцільно представляти як супер-регіон, підприємство – еталон усіх об'єктів певного таксономічного рівня. Головним завданням підприємства або органів регіонального управління і місцевого самоврядування в цьому разі є створення свого прообразу в центрі. Таким прообразом може бути постійно діюча експозиція інвестиційних можливостей регіону на виставці досягнень економіки країни або їх персоніфікація через керівників, власників або губернатора. Центрострімку стратегію слід використовувати в разі безперечно сильної позиції центру в порівнянні з можливостями об'єкта, тобто коли об'єкт-підприємство має незначні показники інвестиційної привабливості, сприйнятливості до пропозицій інвестиційного проекту, показники економічної ефективності проекту, а об'єкт-регіон – незначні здобутки інвестиційної політики, що проводиться, які зумовлюють його низьку інвестиційну привабливість. У свою чергу центрострімка стратегія не є однорідною, її доцільно представити сукупністю наступних субстратегій:

форвардна (чистої вторинності об'єкта), коли центр слід розглядати як ментальну категорію, в рамках якої діє суб'єкт господарювання, що повторює дії центру. Його активність є своєрідною оболонкою заходів центру, тобто дії об'єкта є відгуком заходів центру і повністю тотожними їм; наведена субстратегія має сенс у разі безперечних переваг центру або передачі ним окремих повноважень об'єкту;

фарватерна (приземлення центру) полягає в тому, що центр необхідно опустити до рівня об'єкта і подавати переваги їх обох одночасно, але при цьому треба зауважити, що центр має зоставатися своєрідним ідеалом в інвестуванні. Інструментом подібної стратегії може бути процес узгодження й підписання договорів про соціально-економічну взаємодію між центральними органами влади і регіоном або між регіонами-сусідами. Таким чином, об'єкт зможе мати нагоду здійснювати



вплив на центр. Запропонована субстратегія може бути використаною при наявності стійких окремих переваг об'єкта перед центром.

Згідно з другою глобальною стратегією – центробіжною, кожний об'єкт повинен представляти свої інвестиційні можливості як унікальний центр, спираючись на певні ексклюзивні переваги, серед яких, наприклад для регіонів, доцільно застосовувати етнографічні. Цю стратегічну альтернативу рекомендується використовувати в тому разі, коли об'єкт (підприємство) має сильні позиції, які можуть полягати в наявності високого рівня інвестиційної привабливості, сприйнятливості до інвестицій, значної економічної ефективності показників інвестиційного проекту; наявності природних ресурсів, вигідного географічного (транспортно-кордонного) розташування, розвитку певних галузей; наявності наукового потенціалу, трудових ресурсів необхідної кількості і якості, тобто інвестиційної привабливості, якщо об'єктом є регіон. Центробіжні субстратегії достатньо повно представляються наступним переліком:

власної централізації, коли кожний об'єкт концентрує увагу інвесторів на певному виді економічної діяльності, що може являти для них економічний, тобто раціональний або емоційний інтерес, і проводить PR-акції, спираючись на її бренд. Означену субстратегію слід застосовувати, якщо об'єкт має явні переваги і сильні позиції в порівнянні із здобутками центру;

історизму, що полягає в поданні інвестиційних можливостей об'єкту через щільну насиченість презентаційних повідомлень інформацією про історію бізнесу та потенційні можливості щодо його відновлення та розвитку (наприклад, для Харківського регіону наведена стратегія полягатиме в популяризації його як першої столиці незалежної держави України).

Уточнюючи пропозиції д. е. н. Ястремської О. М., представлені в її монографії [1], множини запропонованих стратегій і субстратегій доцільно представити у вигляді відповідної матриці за двома критеріальними ознаками за допомогою портфельного методу. На відміну від запропонованого підходу введення двох ознак є необхідним і доцільним, оскільки третя ознака середнього рівня інвестиційної привабливості, коли показники дорівнюють одиниці, є слабо розповсюдженою та існує лише теоретично. Тому двох межових значень привабливості, що характеризують слабку і сильну позицію центру, є достатньо. Ця уточнена пропозиція відповідає загальній спрямованості розвитку теорії позиціонування щодо школи Бостонської консалтингової групи.

Таким чином, використання запропонованого підходу до вибору обґрунтованої стратегії та субстратегії проведення PR-акцій як інструменту інформаційної взаємодії організацій, установ і підприємств, а також регіонів із зовнішнім середовищем дозволить створювати й підтримувати привабливий імідж об'єкта інвестування не тільки на мікро-, але й на мезо- та макrorівнях, що сприятиме формуванню стійких фінансових, майнових й інтелектуальних ін'єкцій для активізації його бізнес-процесу. Напрямами подальших розвідок представлених досліджень є автоматизація запропонованих розрахунків.

---

**Література:** 1. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади: Наукове видання. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. – 472 с. 2. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом. – К.: ТОВ "Лібра", 2002. – 320 с. 3. Гриньова В. М. Проблеми розвитку інвестиційної діяльності. Монографія / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, О. П. Коюда; [За заг. ред. В. М. Гриньової. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 464 с.

---

**Смирнов С. Н.**

УДК 334.716+336.144.2

## **УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ТЕРРИТОРИЙ**

Необходимым условием успешной хозяйственной деятельности промышленного предприятия является наличие и эффективное использование механизма обеспечения финансовой безопасности. Финансовая безопасность предприятия обеспечивается сбалансированностью и качеством финансовых инструментов и технологий; защищенностью от внешних негативных факторов; способностью защищать финансовые интересы предприятия достаточными объемами финансовых ресурсов, необходимых для решения хозяйственных задач. Финансовая безопасность предприятия как совокупность условий и факторов характеризует текущее состояние его финансовой деятельности, стабильность и устойчивость его развития [1; 2].

Одновременно финансовая безопасность предприятия на уровне предприятия является составляющей финансовой безопасности территории (региона, города) и отражает уровень интеграции финансовой системы предприятия в финансово-кредитную сферу территории. Финансовую политику предприятия целесообразно увязывать с политикой региона (города). Это позволяет

---

© Смирнов С. Н., 2006

предприятию оперативно реагировать на кризисы внешней среды; осуществлять финансовые мероприятия по неотложным ситуациям, связанным с просчетами на региональном уровне; стабильно поддерживать соответствие действующих на данном предприятии финансовых нормативов общепринятым.

Создание системы защиты финансовых интересов предприятия представляется важной и своевременной задачей [1 — 3].

Целью статьи является обоснование и разработка организационных основ управления финансовой безопасностью промышленного предприятия.

Проблема финансовой безопасности рассмотрена в работах В. Амитана, А. Барановского, В. Бурцева, К. Горячевой, М. Ермошенко, А. Махмудова. Разработаны понятийный аппарат, теоретические и методологические основы безопасности финансово-кредитной сферы. Установлены значимость и роль финансовой безопасности как важнейшей составляющей экономической безопасности страны, регионов, отраслей, предприятий и организаций. Обоснованы соответствующие группы индикаторов безопасности. Сформулированы стратегия и принципы прогнозирования и устранения внутренних и внешних угроз безопасности.

В новых условиях экономической деятельности в Украине особое значение для промышленного предприятия приобретает наличие надежной системы безопасности. Современное предприятие функционирует под воздействием постоянно изменяющейся внешней среды, характеризующейся высокой степенью неопределенности. Под влиянием внешней среды могут измениться миссия и цель деятельности предприятия, его способность своевременно погашать кредиторскую задолженность, эффективно осваивать инвестиционные ресурсы, обеспечивать прибыльность активов и т. п. В этой связи предприятие следует рассматривать как сложную иерархическую систему, тесно взаимодействующую с внешней средой и испытывающей ее постоянное влияние [4].

Взаимосвязи и взаимозависимости элементов, подсистем и всей системы управления предприятием в целом с внешней средой признаны в управленческой науке. Сложность и неопределенность взаимодействия системы управления предприятий с внешней средой обусловлена рядом причин. К основным из них следует отнести: сложность и неопределенность самой внешней среды; отсутствие объективной системы диагностики ее состояния; неспособность у большинства предприятий оценить ее сильные и слабые стороны; схематическое применение принципов подходов современного управления без учета конкретных условий и обстоятельств. Воздействие внешней среды на экономическую и финансовую деятельность хозяйственных структур может носить различный характер. Самая общая систематизация этих воздействий позволяет выделить прямое и косвенное, контролируемое и неконтролируемое, воздействие общего и частного характера, реально осуществляемое воздействие и потенциально возможное воздействие, целенаправленное воздействие конкретного элемента внешней среды и воздействия стихийного характера, являющиеся результатом случайных процессов и явлений во внешней среде [5].

Предприятие нуждается в средствах защиты и противодействия этим негативным (и нередко опасным) проявлениям внешних факторов. Особенно важным представляется вопрос обеспечения финансовой безопасности, без которой любому хозяйствующему субъекту вряд ли удастся решить свои проблемы. По мнению Н. Ермошенко, механизм обеспечения безопасности должен включать следующие составляющие:

- организационный аспект (наличие определенных прав и полномочий у сотрудников и подразделений, отвечающих за вопросы безопасности и защиты);
- совокупность принципов обеспечения безопасности;
- методы обеспечения безопасности (приемы и способы воздействия как на экономические и финансовые процессы на предприятии, так и на отдельных сотрудников, которые их обеспечивают);
- основные функции по поддержанию финансовой безопасности на необходимом уровне (в первую очередь планирование, организация, координация, контроль);
- правовые основы, в соответствии с которыми регламентируются отношения в сфере развития и функционирования системы защиты финансовых интересов (законы и нормативные акты);
- подсистему мониторинга состояния финансовой безопасности;
- подсистему информационного и прогнозно-аналитического обеспечения [2].

При анализе внешней среды предприятия особое внимание следует обратить на обслуживающий его банк. Существует достаточно жесткая зависимость: если предприятие занимается производством, то оптимальное соотношение валют баланса предприятия и обслуживающего его банка должно составлять примерно 1 к 60 (с разбросом 20%). Другой важный момент: ежемесячный суммарный денежный оборот по расчетному счету предприятия в банке должен составлять приблизительно 5 процентов от общего оборота банка по клиентским расчетам. Соблюдение этих правил необходимо для правильного финансового позиционирования предприятия в банке.

Следующий шаг на пути создания системы безопасности — мониторинг бизнес-среды, в первую очередь в масштабах города (области). Деловая активность различных производственных и коммерческих структур может привести к тому, что предприятие может оказаться втянутым в невыгодные сделки или неожиданно стать жертвой недружественных слияний и поглощений.

Особого внимания требует финансовая защита малых промышленных предприятий. Следует признать, что, несмотря на ограниченность ресурсов, многие малые хозяйственные структуры успешно решают свои задачи. Они нередко, даже не имея большого профессионального опыта, успешно завоевывают те сегменты рынка, к которым не проявили интереса крупные производители.

Проблемы малых предприятий с каждым годом усложняются. Для 66% отечественных малых предприятий проблемой является создание нового рабочего места и своевременная выдача заработной платы своим работникам. В каждом втором предприятии не только не удается создать фонды развития, но даже уставные фонды и средства амортизации. Из общего числа малых предприятий 27% не имеют возможности растрачиваться самостоятельно, за счет своих источников расширять производственные мощности.



Ситуация была бы более благоприятной, если бы начинающие производители имели реальный доступ к источникам кредитования. Местные бюджеты им мало помогают. Целесообразным представляется создание кредитно-финансового центра, имеющего государственную поддержку и оказывающего содействие в вопросах финансирования и финансовой безопасности предприятий. В числе основных услуг такого центра должны входить: информационное обеспечение; консультации по вопросам финансовой безопасности; юридическая защита финансовых интересов участников бизнеса; анализ и учет возможных финансовых угроз; поиск и обеспечение наиболее приемлемых источников и условий кредитования [6].

На основании выполненного анализа разработана концепция управления финансовой безопасностью промышленных предприятий, представленная на рисунке.

Другой перспективный путь, как для малых производственных структур, так и для крупных производителей, – объединение в хозяйственные комплексы по территориальному признаку. Преимущества таких союзов очевидны: свободные финансовые средства сможет временно использовать другой участник проекта; объединению легче стать привлекательным объектом иностранного инвестирования, чем предприятию-одиночке; расширение хозяйственных связей между участниками позволит более рационально использовать внутренние резервы и возможности.

Контроль внешней среды	Механизм управления финансовой безопасностью	Поддержка малых производственных предприятий
Анализ кредитно-инвестиционной политики обслуживающего банка	Организационный аспект (взаимодействие подразделений и сотрудников)	Создание регионального кредитного центра
Анализ динамики развития обслуживающего банка	Методы обеспечения финансовой безопасности	Формирование региональных производственных комплексов
Мониторинг партнеров по бизнесу	Информационное и аналитическое обеспечение	Государственная поддержка

Рис. Концепция управления финансовой безопасностью промышленных предприятий

Такие примеры есть в отечественной практике, например, территориально-производственные комплексы: промышленные центры, промышленные узлы. Опыт в этом направлении наработан немалый. Здесь важно обеспечить финансовую сторону соглашений. Необходимо создать такую систему финансовой безопасности, которая бы обеспечивала защиту интересов как промышленников, так и территорий, на которых они ведут свою деятельность (регион, область, город).

Следует принять во внимание, что существует определенная связь между прибыльностью промышленных предприятий и финансовым состоянием городов, в которых они расположены. В подтверждение этого тезиса можно привести такой пример: в Донецкой области в городах, где успешно функционируют промышленные гиганты, в 2004 г. достигнут положительный финансовый результат: в Горловке – +134,508 млн. грн., в Авдеевке – +1272, 338 млн. грн., в Мариуполе – + 4901,789 млн. грн. Там же, где производство деградировало, финансовый результат отрицательный: в Шахтерске – - 39,835 млн. грн., в Доброполье – - 100,215 млн. грн., в Снежном – - 18,281 млн. грн. [7].

Сделаем выводы. Финансовую безопасность промышленного предприятия следует рассматривать как составляющую финансовой безопасности региона (города). Внешние угрозы безопасности имеют различную природу. Соответственно, меры защиты следует выбирать исходя из конкретной ситуации. Для поддержки малых производственных структур необходимо создать кредитно-финансовые центры с широким спектром услуг. Объединение предприятий в масштабах региона должно включать механизм защиты финансовых интересов всех участников.

**Литература:** 1. Горячева К. С. Финансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки // Економіст. – 2003. — №8. – С. 65 – 67. 2. Єрмошенко М. М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства / М. М. Єрмошенко, К. С. Горячева, А. М. Ашуєв; [За наук. ред. М. М. Єрмошенка. – К.: Національна академія управління, 2005. – 80 с. 3. Єрмошенко М. М. Финансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. – К.: КНТЕУ, 2001. – 312 с. 4. Смирнов С. Н. Организационные основы обеспечения финансовой безопасности региона / С. Н. Смирнов, В. Н. Смирнов // Региональный сборник научных работ з економіки "Прометей". – Донецьк: Юго-Восток, 2005. – Вип. 16. – С. 120 – 123. 5. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с. 6. Смирнов С. Н. Проблеми фінансової безпеки підприємництва // Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. "Фінансове та інституційне забезпечення підприємництва в Україні". – Київ, 24 – 25 березня 2005 р. – К.: Вид. Європ. університету, 2005. – С. 92 – 94. 7. Статистичний щорічник Донецької області за 2004 рік // За ред. О. А. Зеленого. – Донецьк, 2005. – 388 с.

## АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В последние годы в Украине отмечается устойчивый интерес к технологиям, способным обеспечить эффективное управление предприятием.

Реинжиниринг концентрируется на ключевых рабочих процессах организации и перестраивает организационный менеджмент и системы поддержки так, чтобы они соответствовали не внутренним, а внешним требованиям. Повышенное внимание к клиенту и его интересам является главной причиной применения управления процессами в организации [1].

Реинжиниринг в области управления связан со следующими технологиями:

- ERP (оптимизация внутреннего взаимодействия);
- оптимизация внешнего взаимодействия (электронный бизнес);
- оптимизация взаимоотношений с клиентами (CRM).

ERP (*Enterprise Resource Planning*) – планирование ресурсов предприятия. Технология ERP является результатом эволюции управленческих и информационных технологий.

Данная технология направлена на оптимизацию внутренних процессов предприятия (back-офис – подразделения организации, отвечающие за внутренние процессы деятельности организации).

Интегрированная система управления класса ERP ориентирована на выполнение комплекса задач по управлению предприятием и обеспечивает возможность учета, анализа, контроля и планирования основных ресурсов – финансов, материальных средств, производственных мощностей, человеческих ресурсов.

Первые ERP-системы появились в 90-х годах с возникновением мощных вычислительных систем.

Главная задача ERP-системы – обеспечить интегрированную обработку данных и добиться оптимизации по времени и ресурсам всех бизнес-процессов предприятия.

Интегрированная обработка обеспечивает работу с едиными данными на любом уровне управления организации, что исключает повторный ввод информации, ее дублирование и повышает оперативность использования достоверных данных при принятии управленческих решений [2].

Преимущества использования ERP-систем для предприятия:

- повышение эффективности работы;
- уменьшение времени выхода продукта на рынок;
- повышение качества продукции;
- снижения издержек и как следствие – повышение прибыли;
- повышения качества прогнозирования и планирования;
- интеграция подразделений в единую систему и др.

Основной недостаток данной системы заключается в отсутствии приложений для работы с клиентами и анализа результатов данной работы (front-офис – подразделения организации, работающие непосредственно с потребителями). По этой причине у предприятий зачастую не оказывалось самой ценной информации – сведений об их заказчиках.

*Электронный бизнес* – технология, которая возникла на волне стремительного развития Интернета. "Еще в январе 1994 г. эта технология практически не играла никакой роли в жизни потребителей. К 1997 г. уже 19 млн. американцев использовали Интернет. За год это количество утроилось, а в 1999 г. пользователей стало более 100 млн." [3].

В последнее время технология электронного бизнеса набирает оборотов. Области использования Интернет-технологий в деятельности предприятий расширяются. Исходя из темпов развития Интернета, можно сделать вывод, что в будущем все организации станут Интернет-организациями либо прекратят свое существование в жесткой конкуренции.

Предприятия, которые используют Интернет-технологии, получают следующие преимущества:

- повышение экономической эффективности;
- инвестиции в будущее;
- доступ на международный рынок торговли;
- повышение имиджа.

Главный ресурс, задействованный в данной технологии, – это скорость и дешевизна передачи информации. Предприятия, которые занимались автоматизацией своих внутренних процес-



сов, получили возможность связать данные процессы с внешней средой, со своими филиалами, подразделениями других организаций, с потенциальными клиентами и т. д. [1].

В нашей стране практически нет опыта по организации систем на базе Интернет-технологий, а также сказывается и значительные затраты на их внедрение. Но тем не менее для эффективного развития электронного бизнеса есть предпосылки как со стороны технологической инфраструктуры, так и со стороны законодательства.

Таким образом, возникающая новая информационная среда делает рынок более прозрачным, дает возможность прямого контакта между производителем и покупателем и позволяет существенно снизить издержки при взаимодействии между предприятиями в рамках логистических цепочек [4].

Возможности, которые предоставила Интернет-технология, были широко использованы в CRM для сокращения расстояния между организацией и клиентом. Сайт в Интернете и прямые контакты по электронной почте стали не просто реальностью для большинства организаций, а неизбежной потребностью.

*Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM)* – концепция взаимодействия с потребителем, ориентированная на клиента.

Эта новая технология управления взаимоотношениями с клиентами позволяет существенно улучшить сервис и вовремя предложить рынку востребованный продукт. Успех организаций в условиях растущей конкуренции во многом определяется тем, насколько точно и своевременно она способна определить нужды и индивидуальные предпочтения каждого из своих клиентов, предложить продукт или услугу на более высоком, чем конкуренты, уровне. [5] Поэтому сохранить свои позиции на рынке и получить дополнительную прибыль помогают современные технологии управления взаимоотношениями с заказчиками – CRM.

Таким образом, CRM – это стратегия организации бизнеса, в которой отношение с клиентом относится в центр деятельности предприятия.

Главная цель данной стратегии – определить более всего "доходных" клиентов, научиться более всего эффективно работать с ними, предотвратить их "отход" к конкуренту и, таким образом, увеличить доход организации [6; 7].

В последнее время для оптимизации и автоматизации внутренней деятельности предприятия применяются, как было описано выше, так называемые ERP-системы, которые направлены на усовершенствование процессов планирования, изготовления, учета и контроля. При использовании ERP-систем в организации клиент рассматривается как "элемент внешнего мира" и определяющего влияния не делает. То есть ERP-системы направлены на достижение конкурентных преимуществ за счет оптимизации внутренних бизнес-процессов.

Рассматривая CRM системы, следует отметить, что они являются противоположностью ERP-систем, так как в центре их внимания находится клиент организации. Данные системы разрешают "интегрировать" клиента в сферу организации, то есть предприятие получает максимально возможную информацию о своих клиентах и их нуждах и, исходя из этих данных, строит свою организационную стратегию, которая касается всех аспектов ее деятельности: производства, дизайна, рекламы, продаж, обслуживания и др.

CRM-системы используются для решения следующих задач предприятия:

- повышение эффективности работы менеджеров;
- анализ эффективности маркетинговых акций;
- целевой маркетинг;
- повышение лояльности со стороны клиентов;
- планирование объемов продаж;
- управление проектами;
- прозрачность деятельности;
- контроль выполнения поручений;
- планирование дня и управление временем и др.

CRM-системы есть тем эффективным инструментом, который дает возможность организации реализовать клиент-ориентированную стратегию, предоставляя возможности автоматизации бизнес-процессов продаж, маркетинга и обслуживания; обеспечение согласованности действий всех подразделов, которые привлечены в работу с клиентами; использование оптимальных каналов взаимодействия с клиентами и в конце концов планирование бизнеса на основе анализа клиентской информации.

Следует отметить, что за последнее десятилетие предприятия сделали серьезный прорыв в технологиях управления. Этому способствовали значительный рост вычислительной техники и развитие Интернета.

---

**Литература:** 1. [www.crmcom.ru](http://www.crmcom.ru) // От конвейера к потребителю. Эволюция бизнеса 2. [www.it-business.com.ua](http://www.it-business.com.ua) // CSRP, ERP, MRP 2, MRP 3. Патрик Молино. Технологии CRM: экспресс курс. ФАИР-ПРЕСС, 2004 г. 4. Павел Черкашин. Готовы ли Вы к войне за клиента? ООО "ИНТУИТ.ру", 2004 г. 5. [www.e-commerce.ru](http://www.e-commerce.ru) // CRM – управление отношениями с клиентом. 6. [www.alpha-inform.ru](http://www.alpha-inform.ru) // Статьи о CRM. 7. [www.bi-marketing.ru](http://www.bi-marketing.ru) // Стратегия CRM.



## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне підприємство становить соціально-економічну багатовекторну систему, для якої визначення пріоритетів макро- та мезосередовища, а також основних складових внутрішніх процесів є дуже складним завданням. Динамічне розширення ринків, інтенсифікація й глобалізація конкуренції створюють умови, за яких розвиток стає необхідною та єдиною доктриною поведінки підприємства у зовнішньому середовищі.

Розвиток — це закономірна, спрямована якісна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів. Одночасна наявність цих властивостей відокремлює розвиток від інших видів перетворень. У результаті розвитку виникає нове якісне становище об'єкта. Істотною характеристикою розвитку є час, оскільки будь-який розвиток здійснюється в реальному часі і тільки час виявляє його спрямованість [1].

Філософський закон перебігу кількості у якість свідчить про можливість кількісних змін як передумови якісних змін об'єкта та його розвитку.

Розрізняють дві форми розвитку: еволюційну, пов'язану з поступовими кількісними змінами об'єкта, та революційну, яка характеризується якісними змінами в структурі об'єкта.

Розвиток підприємства – це абсолютні і відносні зміни показників, які характеризують становище економіки підприємства в часі впродовж тривалого періоду [2].

Аналогічно з розвитком організму підприємство може розвиватися індивідуально та в групі однотипних підприємств (груповий розвиток, розвиток галузі).

Закономірність та спрямованість розвитку як процесу свідчить про необхідність декларування його основних положень у стратегії підприємства.

Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення реалізації місії та цілей організації.

Стратегія – це генеральний план дій підприємства в ринкових умовах, який базується на усвідомленні власного потенціалу підприємства та становища зовнішнього середовища [3].

Природа категорій "розвиток" і "стратегія" взаємопов'язана та має чітку спрямованість у просторі й часі.

Підприємство — це основна організаційна ланка народного господарства України. Підприємство — самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу) [4]. Відповідно до чинного законодавства України підприємство є відкритою системою, яка має економічні та соціальні цілі і чий розвиток повинен бути узгодженим із становищем макрота мезосередовища.

Стратегічний розвиток підприємства є результатом діалектичної взаємодії різноманітних процесів і відбувається відповідно до стадій життєвого циклу бізнесу. Невирішеним питанням з цього приводу виступає визначення складових процесів стратегічного розвитку підприємства та співвідношення їх впливу на різних стадіях життєвого циклу бізнесу.

Підходи багатьох вчених до проблеми визначення життєвого циклу бізнесу свідчать про доцільність врахування таких стадій [5 – 7]:

1. Зародження бізнесу.
2. Трансформація бізнесу.
3. Ліквідація бізнесу.

Перша і друга стадії життєвого циклу бізнесу відповідають прогресивному розвитку підприємства; ліквідація бізнесу як перехід до іншого якісного становища теж є розвитком, але має регресивний характер.

З метою визначення складових процесів стратегічного розвитку підприємства необхідно з'ясувати основні причини трансформацій підприємства, які групуються у трьох галузях:

- турбулентність зовнішнього середовища;
- зміни власне стратегії підприємства;
- зміни внутрішнього становища підприємства.

Основні аспекти причин трансформації бізнесу полягають у наступному [7]:

1. Турбулентність зовнішнього середовища виражено в наступному:
  - зміні рівня конкуренції і ступеня складності переходу підприємства в іншу галузь;
  - зміні рівня конкуренції і ступеня складності переходу підприємства з іншої галузі в дану;
  - зміні в характері державного регулювання та підприємницького клімату в галузі.



2. Зміни власне стратегії підприємства:
- рішення про горизонтальну інтеграцію підприємства, тобто придбання або посилення контролю над підприємствами аналогічного профілю;
  - рішення про вертикальну інтеграцію підприємства, тобто придбання або посилення контролю над системами розподілу і продажу (пряма інтеграція, інтеграція "вверх") чи постачальниками (зворотна інтеграція, "інтеграція вниз");
  - рішення про діагональну інтеграцію, тобто інтеграцію з підприємством, яке не є ні постачальником, ані споживачем продукції даного підприємства (інтеграція "вбік");
  - рішення про диверсифікацію, тобто процес розширення номенклатури продукції, яка випускається, з метою проникнення фірми в інші галузі виробництва, що може супроводжуватися освоєнням нових ринків збуту;
  - рішення про спеціалізацію бізнесу, тобто скорочення його номенклатури;
  - різке розширення бізнесу шляхом емісії додаткових акцій, пошуку суб'єкта інвестування або кредитування;
  - рішення про партнерство, тобто взаємодію з партнерами шляхом створення спілок або асоціацій.
3. Зміни внутрішнього становища підприємства:
- різкі зміни організаційно-технічних і економічних характеристик підприємства;
  - зміни структури власності підприємства;
  - досягнення підприємством організаційно-технічної і фінансової готовності до реорганізації, готовність менеджменту підприємства, в першу чергу вищого, до змін;
  - ліквідація структури управління компанією, поява некерованих груп працівників.
- Теоретичне узагальнення праць провідних вчених дає можливість згрупувати складові процесів, чия діалектична взаємодія утворює стратегічний розвиток підприємства (таблиця).

Таблиця

**Складові процесів стратегічного розвитку підприємства**

П. Нівен [8]	Р. Каплан, Д. Нортон [5]	Ж.-Ж. Ламбен [9]	Г. Б. Клейнер [6]	Авторське узагальнення
Фінанси	Фінанси	Фінанси	Зовнішні процеси	Фінанси
Внутрішні процеси	Виробництво	Виробництво	Внутрішні процеси	Внутрішні процеси
Клієнти	Клієнти	Дослідження та розробки	Стратегічна спрямованість	Ринок
Навчання та розвиток	Персонал	Людські ресурси		Персонал

Слід зазначити, що ринковим індикатором фінансового становища є гнучкість цінової політики; внутрішні процеси мають бути спрямовані на створення відповідного до ринкових запитів продукту. Одержання, обробка ринкового запиту та відповідна реакція на нього можлива тільки в разі наявності інформаційного ресурсу підприємства. Персонал підприємства відіграє все зростаючу роль як на рівні прийняття стратегічного рішення, так і в процесі його реалізації (рисунок).

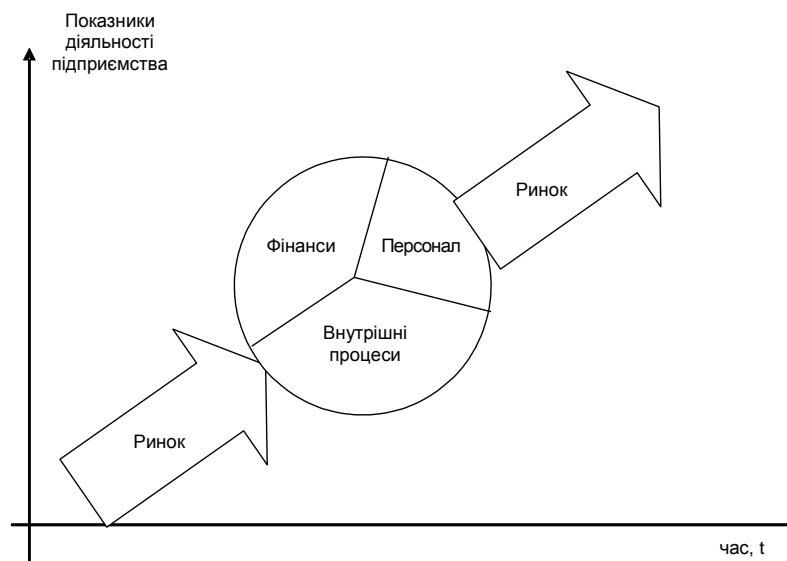


Рис. Стратегічний розвиток підприємства в розрізі складових процесів



Таким чином, теоретичне узагальнення підходів до визначення понять "розвиток", "стратегія" та "підприємство" з позицій філософії, економіки, соціології і законодавства України дало змогу сформулювати визначення стратегічного розвитку підприємства.

Стратегічний розвиток підприємства – це якісні та кількісні зміни показників економічної й соціальної діяльності підприємства, які відбуваються впродовж тривалого часу, за встановленим напрямом та на основі оптимальної комбінації складових процесів.

Запропоноване визначення з посиланням на чинники розвитку дає змогу сучасному підприємству чітко ідентифікувати пріоритети власних внутрішніх процесів та зовнішнього середовища.

---

**Література:** 1. Философский словарь / Под ред. И. Т. Фролова. – 4-е изд. – М.: Политиздат, 1981. – 448 с. 2. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 2003. – 896 с. 3. Тимонин А. М. Маркетинговая стратегия промышленных альянсов: Монография / А. М. Тимонин, Е. М. Бровко. – Харьков: ИД "ИНЖЭК", 2004. – 160 с. 4. Закон України "Про підприємства в Україні" від 27 березня 1991 року №887-ХП // ВВР. – 1991. – №24. – Ст. 272. 5. Каплан Роберт. Организация, ориентированная на стратегию / Каплан Роберт, Дейвид Нортон. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2005. – 420 с. 6. Клейнер Г. Б. Эволюция институциональных систем. – М.: Наука, 2004. – 240 с. 7. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник / Под общ. ред. акад. РАЕН, д. э. н. Г. Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998. – 320 с. 8. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2004 – 328 с. 9. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.

УДК 659.4

**Тимонин К. А.**

## **АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БРЕНДОВ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

Современный рынок требует того, чтобы предприятия заботились о своей репутации, которую необходимо рассматривать как нематериальный ресурс и формировать на основе брендов. За рубежом проблемам развития брендов уделяется значительное внимание как руководством предприятий непосредственно, их специальными структурными подразделениями, так и внешними консалтинговыми фирмами. Для украинских предприятий эта проблема является новой и требует повышенного внимания со стороны менеджеров-практиков и ученых, разрабатывающих теоретико-методическое обеспечение брендинга. Наиболее известными исследованиями в этой области являются работы Яна Эллвуда [1], П. Дойля [2], К. Берри Смита и А. Пулфорда [3], Ф. Котлера [4], Н. Моисеевой [5], Г. Армстронга, Дж. Сендерса, В. Ванга и др. [6].

Публикации этих авторов могут служить основой для проведения теоретических и практических исследований брендинга на предприятиях Украины.

В этой связи целью данной статьи является анализ необходимости и результатов использования брендов крупными промышленными предприятиями, которые имеют длительную историю существования и известность на рынке.

С целью выяснения основных факторов, определяющих бренд и влияющих на процесс его формирования, было проведено анкетирование на двух крупных машиностроительных предприятиях города Харькова, функционирующих на рынке олигополии.

В анкетировании принимали участие менеджеры среднего и высшего уровня управления, что обусловлено необходимостью их непосредственного участия в процессе брендинга, поскольку от того, насколько активно они формируют и развивают бренд, зависит успешность деятельности предприятия, продвижение его продукции, а также возможность дополнительного привлечения инвестиционных ресурсов.

Основным позитивным результатом анкетирования является то, что все опрошенные признают наличие бренда у своих предприятий.

В основном менеджеры отождествляют бренд с именем предприятия, его торговой маркой, известностью, что подтверждает традиционное восприятие ними бренда. Негативным является то, что менеджеры не рассматривают бренд как инструмент привлечения дополнительных ресурсов и повышения стоимости предприятия, то есть формирования дополнительных ценностей.

В качестве основных внутренних факторов, влияющих на формирование и продвижение бренда, анкетированные выделили финансовое положение предприятия, что связано с недостаточностью финансовых ресурсов, социальные факторы, определяемые личностными характеристиками первого руководителя, организационной культурой предприятия, а также состояние его основных фондов (табл. 1).

---

© Тимонин К. А., 2006

Таблица 1

**Внутренние факторы, оказывающие влияние  
на формирование и продвижение бренда**

Внутренние факторы	Удельный вес положительных ответов, %
рабочий климат предприятия	56
организационная культура	44
финансовое положение	88
личность первого руководителя	60
состояние основных фондов	52
престижность месторасположения	-
величина капитала	20

К наиболее значимым факторам внешней среды анкетированные отнесли экономическую стабильность ситуации на рынке, влияние постоянных клиентов, партнеров и наличие конкурентов. Последний фактор подтверждает готовность менеджмента развивать бренд и его значимость для обеспечения роста и конкурентоспособности предприятия. В то же время выделение такого фактора, как экономическая стабильность, представляет собой скрытую угрозу для развития бренда, которая заключается в том, что руководство в этом случае может занимать неактивную позицию относительно активного совершенствования бренда при благоприятных условиях рыночной конъюнктуры. Данные выводы подтверждает информация, представленная в табл. 2.

Таблица 2

**Внешние факторы, оказывающие влияние  
на формирование и продвижение бренда**

Внешние факторы	Удельный вес положительных ответов, %
наличие конкурентов	56
их количество и потенциальные возможности	40
известность партнеров	52
экономическая стабильность	84
клиенты	60
работа со СМИ и их влияние	44

Относительно видов брендов, опрошенные выделили только два: корпоративный – 84% и товарный – 80%. Никто из них не предложил свои варианты видов брендов, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных предприятий, что свидетельствует о незначительных знаниях менеджеров данной области.

Также на основании результатов анкетирования можно сделать вывод о слабой активности практического использования предприятиями различных видов брендов для каждого сегмента рынка. Отсутствие диверсификации брендов сужает возможности предприятий по выходу на новые рынки или по реализации новых товаров на старых рынках. Такой вывод можно сделать исходя из того, что 76% опрошенных констатируют отсутствие использования различных видов брендов своего предприятия.

Рассматривая интенсивность финансирования, процессов формирования и использования брендов предприятий, следует признать ее недостаточность. Так, только 56% опрошенных отмечают, что на создание и продвижение бренда предприятия используют от 10 000 у. е. и более (табл. 3).

Таблица 3

**Данные о суммах средств, используемых для бренда**

Сумма средств, используемая на формирование и поддержание бренда	Удельный вес положительных ответов, %
до 1 000 у. е.	8
от 1 000 у. е. до 5 000 у. е.	4
от 5 000 у. е. до 10 000 у. е.	8
больше 10 000 у. е.	56

Следует отметить достаточно широкий спектр приемов, используемых предприятиями для поддержания бренда. Основной из них – публикация статей в периодической печати (76%). Отрицательным следует считать отсутствие разработки специальных проектов продвижения бренда, что является наиболее эффективным приемом повышения как его стоимости, так и стоимости предприятия в целом.

То, что бренд имеет стоимостную оценку, подтверждают и признают 64% опрошенных, сравнивая эту оценку со стоимостью предприятия (табл. 4).

Таблица 4

**Результаты анкетирования по вопросу  
стоимостной оценки бренда**

Имеет ли ваш бренд стоимостную оценку?	Удельный вес положительных ответов, %
Да	64
Нет	28

28% опрошенных подтверждают их равенство (табл. 5), однако только 16% из них отмечают превышение стоимости бренда над стоимостью активов предприятия, что свидетельствует о недостаточном внимании высшего руководства к процессу формирования бренда и брендинга в целом. Менеджеры не используют бренд как средство аккумуляции капитала.

Таблица 5

**Результаты анкетирования по вопросу стоимости бренда**

Стоимость бренда вашего предприятия	Удельный вес положительных ответов, %
равна стоимости активов предприятия	28
больше стоимости активов предприятия	12
меньше стоимости активов предприятия	16

Как показали данные анкетирования, предприятия в основном используют свой бренд для увеличения объемов продаж и выхода на новые рынки. По результатам анкетирования только 8% опрошенных видят возможность привлечения дополнительных инвестиций при помощи бренда (табл. 6). Это позволяет сделать вывод о преобладании тактических целей предприятия над стратегическими, то есть стратегии роста предприятия преобладают над стратегиями развития.

Таблица 6

**Результаты анкетирования относительно  
цели создания и продвижения бренда**

Какова цель создания и продвижения вашего бренда	Удельный вес положительных ответов, %
узнаваемость	64
получение дополнительных доходов	68
увеличение объемов продаж	92
привлечение дополнительных инвестиций	8
выход на новые рынки	72

В ответах анкетированных имеется явное противоречие по вопросу использования бренда для формирования дополнительных доходов (табл. 7). Так, 84% опрошенных подтверждают этот факт, но согласно табл. 6, только 8% опрошенных используют свой бренд для привлечения дополнительных инвестиций.

Таблица 7

**Результаты анкетирования по формированию  
дополнительных доходов за счет бренда**

Способствует ли ваш бренд формированию дополнительных доходов?	Удельный вес положительных ответов, %
Да	84
Нет	8

В целом анкетированные отмечают, что бренды их предприятий занимают паритетную позицию по отношению к конкурентам. Это свидетельствует о недостаточном использовании приемов и методов брендинга для продвижения и усиления их рыночной позиции, так как основная цель бренда – сформировать и показать преимущества и отличия предприятия от конкурентов, а не ориентироваться на них (табл. 8).

## Результаты анкетирования по позиционированию бренда

Позиция бренда предприятия по отношению к другим:	Удельный вес положительных ответов, %
лидирующая	24
паритетная	72
отстающая	8

Несмотря на достаточно позитивное отношение к использованию бренда, современные приемы бренд-менеджмента внедряются в практику деятельности предприятий недостаточно активно. 16% опрошенных вообще не смогли ответить на вопрос об использовании бренд-менеджмента, это позволяет сделать вывод о необходимости интенсивного внедрения управленческих технологий для формирования, продвижения и увеличения стоимости бренда предприятий и товаров.

Таким образом, несмотря на то, что бренд-менеджмент является эффективным инструментом усиления конкурентных преимуществ предприятия, привлечения дополнительных инвестиций, освоения новых рынков, увеличения объемов продаж и т. д., его использование в практической деятельности отечественных субъектов хозяйствования еще не получило широкого распространения и развития в связи с отсутствием необходимых специалистов в данной области, недостаточностью выделяемых средств, недооценкой роли и значимости бренда для усиления рыночных позиций предприятия. В целом представленные результаты исследований являются основой для дальнейшего развития методического обеспечения брендинга.

**Литература:** 1. Ян Элвуд. 100 приемов эффективного брендинга / Пер. с англ.; [Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 386 с. 2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999. – 316 с. 3. Смит К. Берри. Коммуникации стратегического маркетинга. Учеб. пособ.: Пер. с англ. / Смит К. Берри, А. Пулфорд; [Под ред. проф. Л. Ф. Никулина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 416 с. 4. Моисеева Н. Маркетинговые технологии в обеспечении деловой активности организации // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №6. – С. 91 – 97. 5. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сендерс, В. Ванг. – 2-е европ. изд. – М.: СПб.; К.: Изд. дом "Вильямс", 2002. – 944 с. (Американская ассоциация маркетинга). 6. Ястремская Е. Н. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади: Монографія. – 2-ге вид. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2004. – 488 с.

**Філь К. В.**

УДК 658.011.12(075.8)

## МЕТОДИКА АНАЛІЗУ

### КВАЛІФІКАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній структурі економічного потенціалу кваліфікаційний потенціал займає значну частку та безпосередньо впливає на забезпечення перспектив стратегічного розвитку підприємства.

Дослідження проблем управління кваліфікаційним потенціалом підприємства дозволить виділити соціально-економічні умови його формування. Практичний досвід свідчить, що результати роботи персоналу підприємства можуть як забезпечувати реалізацію стратегічних цілей розвитку, так і гальмувати всі якісні та кількісні процеси його розвитку, що пов'язані з підвищенням ефективності функціонування суб'єктів господарювання і забезпеченням конкурентних переваг.

За таких умов вирішення проблем управління персоналом підприємства повинно стати рушійною силою на шляху стабілізації виробничо-господарських процесів, підвищення ефективності використання стратегічного потенціалу підприємства. Рішення проблем управління кваліфікаційним потенціалом ґрунтується на системному підході та нерозривно пов'язане з функціонуванням трудового потенціалу, крім того, не повинно відокремлюватися від інших складових економічного потенціалу підприємства.

Вивчення досвіду вітчизняних і закордонних науковців дозволяє сформулювати головну мету управління кваліфікаційним потенціалом — забезпечення робочих місць відповідними кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку.

© Філь К. В., 2006

Можна погодитися з думкою В. Т. Денисова та О. В. Грищенко, які під розвитком персоналу розуміють динамічний процес кількісних і якісних змін кадрового потенціалу, основою якого є управління професійно-кваліфікаційним рівнем, організаційною демографією з метою забезпечення конкурентних переваг [1, с. 170]. У науковій літературі персонал підприємства характеризується як сукупність постійних співробітників, які мають необхідні професійні знання, практичні навички. Якість, складність праці, сукупність спеціальних знань та навичок відносно виконання професійних функцій характеризуються кваліфікацією персоналу.

За рівнем кваліфікації можна визначити такі групи робітників:

висококваліфіковані – це категорія робітників, які виконують низку складних висококваліфікованих робіт, володіють значним практичним досвідом;

кваліфіковані – робітники, які мають великий досвід роботи та беруть участь у складному виробничо-господарському процесі;

малокваліфіковані – робітники, які виконують нескладні роботи, мають незначний досвід роботи в практичній діяльності;

некваліфіковані – це категорія робітників, які працюють у сфері обслуговування виробничо-господарського процесу, виконують роботу, що не потребує спеціальної підготовки.

Метою даного дослідження є формування методики аналізу кваліфікаційного потенціалу, яка дає можливість оцінити ефективність та обґрунтувати напрямки вдосконалення системи управління процесами його відтворення. Для одержання вірогідного аналізу рекомендується проводити дослідження за наступними напрямками: аналіз рівня кваліфікації кадрів, організаційно-демографічної та освітньої структури персоналу, плинності та умотивованості кадрів.

Орієнтація суб'єктів господарювання на інноваційний розвиток спонукає до створення нового кваліфікаційного потенціалу, перш за все, за рахунок опанування новими знаннями та підвищення кваліфікаційного рівня. Отже, підвищення ефективності функціонування підприємств неможливе без урахування результатів дослідження трудового та кваліфікаційного потенціалів. На погляд автора, кваліфікаційний потенціал дозволяє характеризувати якісний рівень трудового потенціалу та включає в себе управління такими процесами, як підготовка, перепідготовка, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу.

Оцінка кваліфікаційного потенціалу дозволить впливати на поточний стан та тенденції розвитку економічного потенціалу підприємства, визначити напрямки змін і розробки прогнозних планів його подальшого використання.

Процес оцінки кваліфікаційного потенціалу повинен складатися з наступних етапів:

формування інформаційної бази;

перетворення інформаційної бази для наступного аналізу з метою формування системи кількісних і якісних показників;

розрахунок показників та їх аналіз у динаміці, графічне відображення отриманих результатів;

аналіз одержаних результатів оцінки та розробка відповідних управлінських рішень з питань підвищення ефективності використання кваліфікаційного потенціалу підприємства.

На першому етапі формування інформаційної бази здійснюється за допомогою матеріалів фінансової річної звітності, звітів про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання, а також результатів опитувань працівників промислових підприємств.

Перетворення інформаційної бази для наступного аналізу з метою формування системи кількісних і якісних показників здійснюється на другому етапі. Якісними показниками оцінки є: питома вага працівників вищої категорії; питома вага фахівців, що мають вчені звання; питома вага кваліфікованих менеджерів та інженерно-технічних працівників; наявність власної бази професійної підготовки. Середньорічну чисельність персоналу, середню заробітну плату, обсяг витрат на підвищення кваліфікацій можна віднести до кількісних показників.

Показниками оцінки трудового потенціалу є: продуктивність праці, темпи зростання середньої заробітної плати на підприємстві, темпи зростання чисельності працівників, співвідношення чисельності окремих категорій працівників.

Наступним етапом оцінки є розрахунок визначених показників та їх аналіз у динаміці. Результатом проведених досліджень повинні стати практичні рекомендації з питань підвищення ефективності використання кваліфікаційного потенціалу підприємства.

У сучасних умовах підвищуються вимоги роботодавців до професійної підготовки робітників та досвіду роботи за спеціальністю. У Донецькому регіоні кожен третій працює у сфері промисловості. Тому питання формування наукових кадрів, як у Донецькій області, так і в Україні в цілому, дозволяє зробити висновки про ступінь забезпеченості промисловості працівниками та спеціалістами, які виконують наукові і науково-технічні роботи. В цілому по Україні, за даними Держкомстату 2005 р., у промисловості новим професіям навчалися 233,3 тис. осіб, що складає 6,7% до облікової кількості штатних працівників, а 447,5 тис. осіб підвищили кваліфікацію, що складає 12,9% [2, с. 411]. При аналізі стану підготовки та підвищення кваліфікації за регіонами перше місце займають Донецька, Дніпропетровська та Луганська області, де більшість підприємств машинобудування мають власну базу підготовки кадрів.

Відповідно до Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту), кваліфікований робітник – це освітньо-кваліфікаційний рівень робітника, який на основі повної або базової загаль-



носередньої освіти здобув спеціальні вміння та знання, має відповідний досвід їх застосування для вирішення професійних завдань у певній галузі народного господарства [3].

На підприємствах спостерігається позитивна динаміка зростання освітньо-кваліфікаційного рівня, зростає кількість кваліфікованих робітників з вищою освітою, а чисельність з повною або базовою середньою освітою зменшується. Проведеними дослідженнями встановлено, що для ВАТ "Новогорлівський машинобудівний завод" характерна незначна зміна в освітньо-кваліфікаційній структурі персоналу (таблиця).

Підвищення професійно-кваліфікаційного рівня робітника потребує значних капіталовкладень з боку підприємства, при цьому ті фінансові ресурси, що будуть відволікати від виробничого процесу, не створюють додаткову вартість. Але при цьому необхідно пам'ятати, що капіталовкладення здійсненні в трудовий і кваліфікаційний потенціал дадуть певні позитивні результати в майбутньому.

Таблиця

**Освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу  
ВАТ "Новогорлівський машинобудівний завод"**

Освітньо-кваліфікаційний рівень робітників	Питома вага, %			
	2001 р.	2002 р.	2003 р.	2004 р.
Повна або базова загальна середня освіта	56	51	51	54
Неповна та базова вища освіта (I – II рівень акредитації)	32	36	35	34
Повна вища освіта (III – IV рівень акредитації)	12	13	14	12

Кваліфікаційний потенціал визначає стратегічні цілі розвитку підприємства, завдяки яким забезпечується ефективність розвитку через якісне управління та високий рівень виконаних робіт. На більшості промислових підприємствах існує цілий ряд проблем, пов'язаних з недостатністю спеціальних знань та навичків, а в більшості випадків і відсутністю бажання щодо проведення заходів з реорганізації системи управління на підприємстві.

В. Т. Денисов, О. В. Грищенко визначили наступні проблеми в розвитку системи управління сучасним промисловим підприємством: нестача професійних знань та навичків; відсутність часу на вирішення стратегічних проблем; впровадження нових формальних процедур; нестача ресурсів; зміни методів роботи; невизначеність унаслідок недостатності інформації; невідповідність цінностей працівників корпоративній системі цінностей; зміни в структурі управління підприємством та ін. [1, с. 87].

Формування системи управління кваліфікаційним потенціалом необхідне для аналізу поточної ситуації, що склалася на підприємстві; моделювання стратегії інноваційного розвитку; визначення оптимальних способів його використання. Розвиток кваліфікаційного потенціалу повинен стати пріоритетним завданням діяльності промислових підприємств. Але на відміну від інших факторів людський ресурс має цілу низку специфічних властивостей, так як робітники кожного з підприємств дуже відрізняються один від одного. Таким чином, ті чи інші характеристики, які властиві кожному з працівників, дуже впливають на роботу окремого працівника і групи в цілому. Серед основних проблем низького кваліфікаційного рівня є: несприятливі соціально-економічні умови формування якісного кваліфікаційного потенціалу, недостатність висококваліфікованого персоналу; нездатність реагування на сьогоденні зміни в політичному, економічному та соціальному житті країни; недостатність матеріальних ресурсів; невідповідність цінностей підприємства та робітників, недостатність розвиненості соціально-трудових відносин.

У якості важливих умов підвищення ефективності кваліфікаційного рівня працівників можна визначити: формування гнучкої системи оплати праці; надання соціальних гарантій працівникам; покращення умов праці; пошук нових способів мотивації працівників та професійного розвитку персоналу; забезпечення зацікавленості в розвитку кваліфікаційного потенціалу і формування сприятливих умов для підвищення рівня кваліфікації та ін.

Отже, забезпечення більш ефективного управління персоналом зумовлює необхідність подальшого розвитку теорії та практики аналізу кваліфікаційних і трудових показників промислових підприємств.

Подальшими напрямками досліджень повинні стати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання кваліфікаційного потенціалу промислового підприємства.

---

**Література:** 1. Денисов В. Т. Процессное управление машиностроительным предприятием: методологические положения и практика: Монография / В. Т. Денисов, О. В. Грищенко. – Донецк, 2005. – 188 с. 2. Про соціально-економічне становище України у 2005 р.: Статичний щорічник. – К.: Державний комітет статистики України, 2006. – 520 с. 3. Положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту), затверджене постановою КМУ від 20.01.1998 р. №65.



## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Нині питання економічної безпеки підприємства (ЕБП) є дуже актуальними. Це обумовлено низкою причин як методологічного, так і практичного характеру. Насамперед, проблема забезпечення економічної безпеки реально постає перед підприємством не тільки у кризові, але й у стабільні періоди його функціонування. Одностороннє бачення цієї проблеми призводить до того, що економічну безпеку розглядають лише як одну з основних домінант антикризового управління, що не є зовсім правильним. Під час побудови системи економічної безпеки підприємства переважають не економічні, а юридичні або технічні підходи, такі, як правовий захист інтересів суб'єктів економічної діяльності, інформаційна безпека, зокрема, захист комерційної таємниці, розробка систем відеоспостереження. Також нез'ясовано чітке місце економічної безпеки в системі управління підприємством.

Різні теоретичні аспекти економічної безпеки підприємства висвітлено в працях провідних вітчизняних та зарубіжних вчених [1 – 5]. Однак на сьогодні залишаються певні суперечності щодо низки питань концептуального характеру, зокрема, спостерігаються різні підходи до визначення й оцінки економічної безпеки підприємства. Тому розробка теоретичних аспектів управління економічною безпекою підприємства має важливе наукове та практичне значення. Забезпечення захищеності інтересів підприємства, стійкості функціонування й розвитку підприємства в умовах можливості виникнення загроз зовнішнього та внутрішнього походження сприяє життєздатності підприємства як основної ланки народного господарства країни в цілому й окремого регіону.

Проблема комплексного розуміння економічної безпеки підприємства має велике значення для забезпечення та побудови системи управління економічною безпекою підприємства. Тому першочерговим стає завдання визначення теоретичних положень, які надають умови реалізації ефективних управлінських функцій у системі управління економічною безпекою підприємства.

Розробка теоретичних засад економічної безпеки закладає принципи створення системи управління економічною безпекою підприємства. Тому ці положення відбивають базові визначення (понятійний апарат) та містять принципи забезпечення економічної безпеки підприємства, класифікацію загроз, основні принципи відбору та оцінки показників економічної безпеки підприємства, базові підходи до розробки та впровадження механізмів управління економічною безпекою підприємства.

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що серед вчених та фахівців з проблеми формування категорійного апарату економічної безпеки підприємства не існує спільної думки. Так, економічну безпеку частіше розглядають з боку відвернення збитків, реакції на зміни та адаптацію до них, гармонізації інтересів, визначення стану економічного потенціалу підприємства, ресурсно-функціонального, конкурентного та системного підходів. Деякі підходи до визначення категорії економічної безпеки підприємства наведено в таблиці.

Таблиця

Підходи до визначення категорії ЕБП

Підхід 1	Зміст визначення 2	Посилання 3
Відносно захисту інтересів підприємства	ЕБП – це захищеність життєво важливих функцій (інтересів) підприємства від загроз внутрішнього та зовнішнього характеру під час наявності балансу між цими функціями та інтересами особистості, суспільства і держави	[3]
	ЕБП – своєчасна реакція на зміни в зовнішньому середовищі, міра гармонізації інтересів підприємства в часі та просторі з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища	[4]
Відносно адаптивності стратегічного потенціалу	ЕБП – це стан, за якого стратегічний потенціал фірми не знаходиться поблизу меж адаптивності	[1]
Ресурсно-функціональний	ЕБП – це стан правових, виробничих відносин і організаційних зв'язків, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, які забезпечують стабільність функціонування, фінансово-комерційного успіху, прогресивного науково-технічного й соціального розвитку	[2]
	ЕБП – стан, за якого ефективне використання корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей гарантує стабільне функціонування, динамічний науково-технічний та соціальний розвиток, запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам	[6]

1	2	3
Захист від збитків	ЕБП – це система активного захисту від можливих матеріальних, людських і фінансових втрат, за якої реальні або можливі збитки будуть меншими від встановлених норм	[5]
Конкурентних переваг	ЕБП – це наявність у підприємства конкурентних переваг, зумовлених відповідністю матеріального, фінансового, кадрового, техніко-технологічного потенціалу та організаційної структури підприємства його стратегічним цілям і завданням	[7]

Комплексний аналіз розглянутих підходів надає можливість визначити економічну безпеку підприємства як систему, що забезпечує мобілізацію, збалансованість та оптимальне управління й використання ресурсів підприємства (капіталу, інформації, персоналу, підприємницьких прав і можливостей) з метою забезпечення стійкого функціонування, всебічного розвитку підприємства, активної протидії різним негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища.

Підсумовуючи вищезазначене, запропоновано такі основні особливості категорії ЕБП (рисунок).

Однією з найважливіших категорій, що характеризує економічну безпеку підприємства, є загроза економічній безпеці. Поняття "загроза" є близьким за суттю терміну "небезпека". Загроза – це форма небезпеки на стадії переходу з можливості в дійсність як наявна чи потенційна демонстрація готовності одних суб'єктів нанести шкоду іншим суб'єктам або негативний вплив на господарську діяльність підприємства.

Під час розробки теоретичних засад управління ЕБП необхідно враховувати пріоритетні перспективні й тактичні цілі та інтереси підприємства, що спираються на обрану стратегію й філософію підприємства, а також наукове обґрунтування ЕБП. Як зазначено в публікаціях [1; 3; 6], формування основних економічних інтересів підприємства, їх погодженість з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища стають важливими для визначення необхідних ресурсів, їх шляхів та кількості отримання в умовах мінімізації затрат.

Оскільки в сучасних умовах господарювання попередня оцінка та аналіз економічної безпеки підприємства стає першочерговим завданням для ефективного управління підприємством, то не менш важливим для розробки теоретичних засад управління ЕБП є відбір та оцінка показників ЕБП, визначення й прогнозування рівня ЕБП.

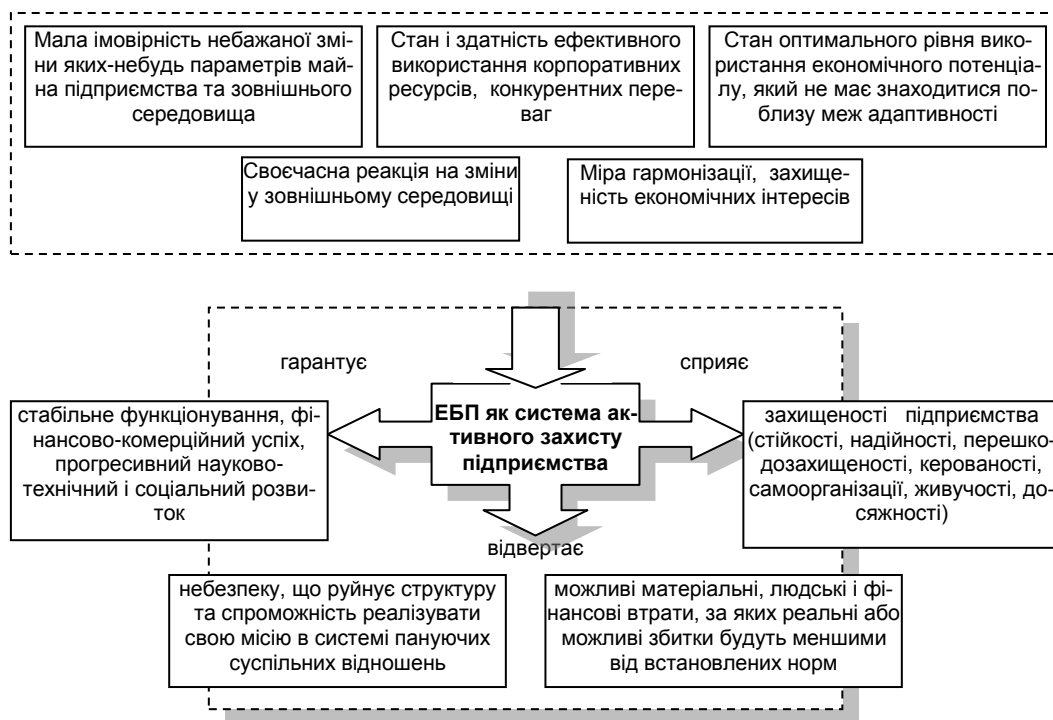


Рис. Характерні особливості економічної безпеки підприємства

На сьогодні існує багато методів оцінки ЕБП (наприклад, за сукупним критерієм, за сукупною величиною збитків, зіставленням граничних та фактичних значень індикаторів, бальний метод та ін.). Однак з точки зору застосування економіко-математичного моделювання, як найбільш універсального методу дослідження в науково-дослідних та дисертаційних роботах, вони висвітлені недостатньо і вимагають подальшої розробки.



Оскільки реальні економічні системи є відкритими і постійно піддаються впливу збурювань стохастичного характеру, то необхідно виокремлювати та відстежувати ті головні фактори, що можуть бути потенційними загрозми. Для ідентифікації й прогнозування загроз ЕБП необхідно чітко з'ясувати склад основних загроз ЕБП і їх класифікацію. До основних класифікаційних ознак загрози ЕБП має відношення природа виникнення, керованість, ступінь імовірності, ступінь розвитку, напрям розвитку, сфера виникнення, відношення до об'єкта, що захищають. Увесь комплекс загроз формують на підставі специфіки окремого підприємства, що дозволить привести у відповідність комплекс заходів з безпеки підприємства.

Таким чином, економічна безпека в діяльності підприємства забезпечує стійкий та динамічний розвиток підприємства. Уточнення сутності економічної безпеки підприємства, її понятійного апарату, визначення теоретичних засад є стрижневим елементом побудови всієї системи управління економічною безпекою на підприємстві.

**Література:** 1. Василенко В. О. Антикризисное управління підприємством. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с. 2. Грунин О. А. Экономическая безопасность организации / О. А. Грунин, С. О. Грунин. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с. 3. Гусев В. С. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов / В. С. Гусев, В. А. Демин, Б. И. Кузин, М. Д. Медников. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 288 с. 4. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. – К.: Либра, 2003. – 280 с. 5. Реверчук Н. Й. Вплив кредитування на економічну безпеку підприємства // Фінанси України. – 2002. – №7. – С. 66 – 70. 6. Пономаренко В. С. Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование: Монография / В. С. Пономаренко, Т. С. Клебанова, Н. Л. Чернова. – Харьков: ИД "ИНЖЭК", 2004. – 144 с. 7. Линенко А. В. Формування концепції безпеки підприємства / А. В. Линенко, О. В. Школова // Держава та регіони. – 2006. – №1. – С. 152 – 158.

УДК 330.45:659.4

**Челенко Ю. В.**

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТЕМАТИЧЕСКОГО ПОДХОДА ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ PR-КОМПАНИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В последнее время развитие украинского рынка PR ускорилось, он растет количественно и качественно. Ситуация на рынке постоянно изменяется – появляются новые специализированные структуры, расширяется спектр предлагаемых услуг, возрастают требования клиентов. Эти обстоятельства требуют использования адекватных методов, позволяющих дать объективную оценку эффективности PR-компании. Среди используемых методов оценки эффективности PR-компаний можно выделить экспертный метод и контент-анализ. Вместе с тем прикладной аспект их использования тормозится из-за недостаточной проработанности процедур применения к определенным предметам исследования, что обуславливает актуальность проблематики статьи.

Отдельные теоретико-практические аспекты внедрения положений теории оценки эффективности PR-компании предприятия раскрыты в работах [1 – 3]. Однако недостаточно рассмотренными остаются следующие проблемы: слабый математический аппарат или полное его отсутствие, компенсация одного показателя другим (в экспертных методах), неверный выбор шкал (психологи установили, что человек не способен различать более 7 градаций, более подробно этот вопрос освещен в классической работе Миллера). Целью статьи является освещение результатов исследования автора относительно разработки подхода, который поможет приблизиться к решению перечисленных выше проблем. Математический аппарат, предложенный для решения поставленной проблемы, позволит не только достоверно оценить эффективность проведенной PR-компании, но и обнаружить в ней слабые места.

Для оценки эффективности PR-компании должен быть разработан перечень параметров оценки объектов этого типа. Технология формирования наборов параметров будет рассмотрена в последующих статьях. Однако следует отметить, что набор параметров должен быть достаточно стабилен, чтобы имелась возможность сравнивать эффективность PR-компаний, проводимых в разное время с целью определения эффективности одной PR-компании по отношению к другой. В качестве примера можно указать следующие критерии: отношения со СМИ, спонсорская деятельность, проведение специальных и корпоративных мероприятий.

Оценка показателей эффективности PR-компании производится группой экспертов с соблюдением правил и процедур, обязательных при реализации экспертных методов (формирование экспертной комиссии, процедура опроса экспертов, обработка информации экспертов, построение групповой – результирующей – оценки).

При использовании экспертного метода полностью исключить "человеческий фактор" невозможно, но предложенные в данной статье методы позволят свести его к минимуму.

© Челенко Ю. В., 2006



Для всех показателей должна быть разработана шкала оценки. Причем число градаций не должно превышать 7. Каждая градация шкалы должна иметь содержательное значение (расшифровку). Автором предлагается использовать 6-балльную шкалу для оценки показателей эффективности PR-компаний (значение градации – балл):

очень высокая – 6; высокая – 5; выше средней – 4; средняя – 3; низкая – 2; очень низкая – 1.

Наряду с оценками по критериям, каждый субъект оценивания должен выставить PR-компанию, которую он оценивает, некую интегральную оценку. Такая "оценка PR-компания в целом" выставляется отдельно от оценок по критериям и никак не должна на них опираться. Если сказать "низкая эффективность PR-компания" и не детализировать эту оценку, то можно считать, что мы дали PR-компания некую интегральную оценку.

При формировании коэффициентов весомости критериев (показателей) эксперты сравнивают между собой значимость критериев, входящих в показатель комплексной оценки, используя процедуры ранжирования оцениваемого парного сравнения и последовательного сравнения.

Для оценки эффективности PR-компания введем обобщающий критерий эффективности, показывающий, как показатели функционирования эффективности PR-компания характеризуют её состояние и свойства, и представим его в виде:

$$W_i = \frac{\sum_{i=1}^n N_i \times S_i}{V^{ЭТ}} \rightarrow V^{ЭТ} \quad (1)$$

где  $N_i$  – коэффициент весомости показателя  $i$ -го свойства  $\sum_{i=1}^n N_i = 1$  ;

$S_i$  – относительный показатель  $i$ -го свойства, соответствующий степени важности показателя  $N_i$ ;

$W_i$  – обобщенный критерий эффективности;

$V^{ЭТ}$  – эталонное значение показателя (в случае использования предложенной автором шкалы эталонное значение будет равно 6);

$n$  – число свойств показателей функционирования системы управления;

$i$  – индекс, кодирующий порядковый номер свойства в группе свойств.

Суммирование может выполняться как по всем  $k$ , так и по  $n < k$  выбранным критериям. Во 2-м случае  $k-n$  атрибутов играют роль ограничений, а формула (1) – роль целевой функции. Возможны 3 варианта оптимизации:

1) все  $n$  критериев максимизируются:  $W \rightarrow \max$ ;

2) все  $n$  критериев минимизируются:  $W \rightarrow \min$ ;

3)  $p$  критериев максимизируются, а  $q$  критериев минимизируются:  $p + q = k$ ;

Вариант 3 сводится к варианту 1 с помощью следующей составной функции:

$$W_2 = \max \left( \frac{\sum_{i=1}^p N_i \times S_i}{V_i^{ЭТ}} + \frac{\sum_{j=1}^q N_j (S_{j\max} - S_j)}{V_j^{ЭТ}} \right) \rightarrow V^{ЭТ}$$

Возможность осуществления оценки эффективности по комплексному показателю, представляющего собой совокупность свойств, подтверждается следующими соображениями:

эффективность PR-компания может быть выражена количественно;

с математической точки зрения, задача сравнения нескольких PR-компаний (например, проводившихся в разное время) с целью определения эффективности одной рекламной компании по отношению к другой является задачей оптимизации некоторой функции.

Эффективность PR-компания, как объекта оптимизации, будет представлять собой одно-критериальную функцию.

Таким критерием может быть комплексный показатель эффективности PR-компания.

Модель оценки эффективности PR-компания представлена в виде следующей матрицы:

$$W = \begin{matrix} & Vil & \dots & Vil & \dots & Vip \\ & Vnl & \dots & Vnl & \dots & Vnp \\ & Vml & \dots & Vml & \dots & Vmp \end{matrix}$$

где  $Vil$  – некоторое число, характеризующее  $i$ -е свойство PR-компания  $Mi$ ;

$W$  – обобщенный показатель эффективности PR-компания.

Считается, что PR-компания  $Mi$  предпочтительнее  $Ml$  по свойству  $Ci$ , если  $Vil > Vnl$ ; при  $Vil = Vnl$  PR-компания  $Mi$  и  $Ml$  равноценны с точки зрения свойства  $Ci$ .

Устанавливаемое таким образом отношение предпочтительности является транзитивным (если  $Ml > Mi$ , а  $Mi > Mn$ , то  $Ml > Mn$ ), именно в этом и заключается смысл вектора  $Vil \dots Vip$  одним комплексным показателем  $Wi$ .

Варианты  $Mi$  ( $i = 1 \dots n$ ) можно расположить в порядке убывания их предпочтительности: последовательность  $M1, M2 \dots Mn$  упорядочена в порядке убывания предпочтительности, если  $W1 < W2 < \dots < Wi$ , то наиболее эффективна PR-компания  $Mi$ , которой соответствует максимальный показатель эффективности  $Wi$ .

Процедура оценки эффективности одной PR-компании по отношению к другой должна учитывать следующие дополнительные ограничения.

1. Вид функции  $W_i$  не имеет значения для тех случаев оценки, когда решается задача выбора лучшей PR-компании, и весьма существенна, когда определяется оценка эффективности одной PR-компании по отношению к другой.

2. Необходимо учитывать интервал изменения показателей свойств. В простейшем виде можно учесть недопустимость выхода показателя  $V_\lambda$  за определенные пределы [ $V_\lambda \min$ ,  $V_\lambda \max$ ] путем введения символа Кронекера [3]:

$$\delta\lambda = \begin{cases} 1, & \text{если } V_\lambda \in [V_{\lambda \min}, V_{\lambda \max}] \\ 0, & \text{если } V_\lambda \notin [V_{\lambda \min}, V_{\lambda \max}] \end{cases}, \quad (2)$$

где  $\delta\lambda$  – символ Кронекера;

$V_\lambda$  – некоторое число, характеризующее свойства PR-компании;

$V_{\lambda \min}, V_{\lambda \max}$  – значения показателей свойств, заданные нормами.

Тогда

$$W = \sum_{i=1}^n a_i V_i \times \prod_{l=1}^n \delta\lambda. \quad (3)$$

Если хотя бы для одного показателя  $V_\lambda$  его значение выходит за допустимые пределы, обобщенный критерий  $W$  будет равен нулю.

3. Линейная форма представления обобщенного показателя (3) применима для расчета только тогда, когда речь идет о суммировании дифференциальных оценок свойств, составляющих простую совокупность (аддитивная система).

Для определения весовых показателей оценки эффективности PR-компании представляется целесообразным использовать статистический способ. Данный способ определения весомости отдельных свойств применителен к тем PR-компаниям, для которых имеется достаточное количество модификаций, позволяющих использовать математический аппарат.

Метод основывается на предположении (3), что среди свойств, определяющих эффективность PR-компании, для каждого  $i$ -го свойства всегда можно подобрать хотя бы одно альтернативное  $i^*$ -е свойство, взаимосвязь между которыми может быть выражена:

$$V_i \neq V_i^{*T} \\ \text{при } V_i^* = V_i^{*T} \quad (4)$$

где  $V_i^{*T}$  и  $V_i^{*T}$  – эталонные значения абсолютных показателей  $i$ -го и  $i^*$ -го свойств.

Данное утверждение позволяет предположить, что любой специалист при подготовке рекомендаций будет стремиться приблизить к эталону те свойства, которые он считает наиболее важными. В этом случае средние значения приближения к этому показателю можно рассматривать как меру важности каждого коэффициента весомости  $K_i$ . Если  $f = \frac{V_i}{V_i^{*T}}$  – некоторая функция, показы-

вающая степень приближения абсолютного показателя  $i$ -го свойства  $V_i$  к эталону  $V_i^{*T}$ , то в соответствии с основной идеей метода статистической обработки можно записать

$$N_i = F \left[ f \left( \frac{V_i}{V_i^{*T}} \right) \right], \quad (5)$$

где  $N_i$  – коэффициент весомости показателя  $i$ -го свойства;

$V_i$  – некоторое число, характеризующее  $i$ -е свойство PR-компании;

$V_i^{*T}$  – эталонное (наиболее оптимальное) значение абсолютных показателей  $i$ -го свойства.

Значение  $N_i$  определяется как среднее арифметическое при обработке большого количества PR-компаний.

Таким образом, проведенные исследования позволили сделать вывод о целесообразности использования математического аппарата для решения указанных проблем. Направлениями дальнейшего развития представленных исследований является изучение особенностей получения данных от экспертов, так как погрешность может быть внесена, когда делается попытка получить от эксперта такую информацию и в такой форме, которую он не может дать с достаточной надежностью.

**Литература:** 1. Катлип С. М. Паблик рилейшнз. Теория и практика / С. М. Катлип, А. Х. Сентер, Г. М. Брум. – 8-е изд. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2001. – 624 с. 2. Стенякина Е. Оценка эффективности PR-деятельности: критерии и методы // Лаборатория рекламы. – 2005. – №1. – С. 25 – 30. 3. Миллер Г. Магическое число семь плюс минус два. Инженерная психология. – М.: Прогресс, 1964. – С. 192 – 255. 4. Емельянов С. В. Многокритериальные методы принятия решений / С. В. Емельянов, О. И. Ларичев. – М.: Знание, 1985. – 32 с. 5. Кини Р. Л. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения. – М.: Радио и связь, 1981. – 560 с.

## СИНЕРГЕТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

Для більшості вітчизняних підприємств, яким вдалося (в тій чи іншій мірі) розв'язати проблеми виживання, збереження бізнесу і подолання наслідків системної кризи, на перший план вийшли завдання їх довгострокового розвитку. Тому одним з найважливіших напрямків сучасної економічної науки є розробка та впровадження в господарську практику новітніх концептуальних підходів до управління розвитком підприємств, які б враховували проблеми їх функціонування в мінливих невизначених умовах ринкового середовища та загальні особливості трансформаційних процесів.

Складний, багатовимірний і багатofакторний характер діяльності сучасних виробничо-економічних систем об'єктивно обумовлює багатоаспектність їх аналізу й викликає безліч різноманітних досліджень окремих видів управління та створення цілої низки відповідних концепцій.

Подальшим розробкам у цьому напрямку повинні передувати критичний аналіз сучасних концепцій менеджменту та їхнє узагальнення на єдиній методологічній базі, яка відповідає сучасним зрушенням у парадигмі наукового пізнання.

Питання еволюції управлінської думки та особливостей сучасних концепцій менеджменту широко розглядаються як у навчальній літературі, так і у спеціальних дослідженнях багатьох вчених, наприклад, у роботах [1 – 9]. Більшість з них мають на меті систематизувати ці концепції за якими-сь ознаками чи проаналізувати їх з точки зору взаємодії тріади процесів: "еволюція умов діяльності організації – еволюція теорії управління – еволюція управлінських структур" [2, с. 11]. Так, у статті [3] показано історичні, економічні, інституційні та інші передумови послідовної зміни концепцій менеджменту та їхні характерні риси. На думку цього російського автора, це ранній менеджмент, менеджмент, що розширюється, виробничий менеджмент, корпоративний менеджмент, бізнес-менеджмент.

Однак для вирішення наукових цілей у рамках даної статті особливу увагу треба звернути на наукові праці [5; 7], у яких аналіз розвитку концепцій менеджменту проводиться у дещо іншій площині, а саме через взаємодію двох процесів: еволюція світоглядних та методологічних підходів – еволюція теорії управління. Повністю поділяючи таку постановку наукового завдання, автор намагається в цьому дослідженні визначити роль синергетичного менеджменту як новітньої інтеграційної концепції управління підприємствами, розробка якої є логічним наслідком застосування системно-синергетичної методології дослідження складних систем. У цьому і полягає основна мета даної статті.

У попередніх роботах [10; 11] автором було проаналізовано розвиток методології дослідження складних систем; показано, що в процесі наукового пізнання міждисциплінарні ідеї послідовно реалізовувалися в таких теоріях, як тектологія, теорія систем, кібернетика, синергетика; розглянуто взаємний вплив, взаємодію та інтеграційні тенденції в розвитку цих наукових дисциплін. Одним із закономірних результатів цих інтеграційних процесів став різкий стрибок у розвитку системної методології, набуття нею нових якісних ознак та формування системно-синергетичної парадигми, яка зараз вважається "... новим філософським шаблоном у розвитку науки" [12].

І нарешті, аналіз сутності трансформаційних процесів сучасних виробничо-економічних систем дозволив зробити висновки про їхню синергетичну природу, що обумовлює необхідність та можливість їх дослідження, моделювання й перетворення з позицій системно-синергетичного підходу. На методологічну цінність та переваги такого підходу до економічних досліджень також вказували проф. Мочерний С. В. [13], проф. Тарасевич В. М. [14], проф. Поплавська Ж. В. [12], проф. Мельник Л. Г. [15], проф. Бажин І. І. [16] та ряд інших українських і зарубіжних авторів.

З іншого боку, детальне вивчення багатьох сучасних концепцій управління розвитком підприємств дозволяє стверджувати, що вихідною точкою їх формування є аналіз впливу зовнішніх чинників і пов'язана з цим розробка адекватних управлінських важелів на засадах системного підходу. Теорія і практика управління породили широке коло концепцій, які намагаються в той чи інший спосіб пристосувати системи управління до динамічних некерованих змін в оточуючому середовищі. Здебільшого такі дослідження спрямовані на обґрунтування форм і методів перебудови внутрішніх механізмів господарювання, організаційних структур та організаційних процесів. Часто таким розробкам даються нові назви – "менеджмент змін", у тому числі еволюційна чи революційна моделі змін [17 – 19], "менеджмент органічних систем" і "самоменеджмент" [20], "менеджмент, що перетворює" [21] тощо. До того ж можна пригадати більші відомі – стратегічне, адаптивне, корпоративне, антикризове, програмно-цільове, ситуаційне, підприємницьке управління та ін., які сформувалися в рамках "нової управлінської парадигми" і вийшли за межі загального традиційного менеджменту. Їхня інституалізація виявилася також і у виокремленні частини з них у самостійні навчальні дисципліни підготовки фахівців з економіки й менеджменту.

Не вдаючись до детального аналізу назви та змісту кожної концепції, зазначимо, що у більшості з них у явному чи неявному вигляді використовуються підходи, категорії та принципи системно-синергетичної парадигми. Так, у теорії стратегічного планування й управління все більшого поширення набуває думка, що створення синергетичних переваг і використання факторів самоорганізації

є однією з ключових компонент стратегії. Активно в науково-методичному плані опрацьовуються питання пошуку та реалізації зовнішніх синергетичних ефектів, зокрема в рамках інтеграційних стратегій.

Інколи синергетичний підхід використовують для вдосконалення методів антикризового управління [22]. Така постановка цілком виправдана, тому що синергетика розуміє кризу як момент нестійкості, передбідуркаційний стан. Криза, яка назриває, показує, що попередні джерела розвитку системи вичерпали свої ресурси. Але водночас криза означає нові можливості розвитку, зародження декількох альтернатив трансформаційних змін, коли вибір на користь однієї з них визначається втручанням випадку на рівні малих флуктуацій.

У теорії та практиці менеджменту дістала поширення і концепція підприємницького управління, в основі якої лежить цілеспрямований пошук та впровадження інновацій. А будь-яка інновація – це певна флуктуація, яка створює нерівноважність в економічній системі та інші передумови для стрибків самоорганізації. Тобто визнання синергетичної природи інноваційних процесів, з одного боку, обумовлює необхідність та можливість удосконалення науково-методичного забезпечення інноваційного менеджменту на системно-синергетичних засадах, а з іншого – потребує подальшого опрацювання питань активного залучення потенціалу нововведень у механізми розвитку підприємств. Це ще один перспективний напрямок синергетичного менеджменту.

Також сучасні концепції менеджменту багато уваги приділяють проблемам розвитку людських ресурсів, вивчають особливості впливу трудової поведінки та організаційно-комунікаційних чинників на результативність функціонування організації.

Проблема тут полягає в тому, що суб'єктивний людський фактор є потенційно дезорганізуючим елементом виробничо-економічної системи, отже традиційні "жорсткі" методи управління спрямовані саме на зменшення цього дестабілізуючого фактора і забезпечення організованості й порядку. Але сучасні умови бізнес-середовища вимагають швидких нестандартних рішень, креативного підходу й прискорення інноваційних процесів. Це потребує певної свободи і самостійності персоналу, зменшення адміністративного контролю, створення системи партнерських відносин та розробки ефективних стимулів.

Поверховий огляд найбільш популярних сучасних концепцій менеджменту дозволяє стверджувати, що практично всі вони використовують певні елементи і принципи синергетичного менеджменту. Більш того, останній повинен стати узагальнюючим інтеграційним підходом до управління розвитком підприємств, тому що він пропонує науково обґрунтовану та плідотворну платформу для цього об'єднання – синергетичну теорію розвитку складних систем.

Таким чином, у статті обґрунтовано, що закономірним результатом застосування системно-синергетичної парадигми до вирішення питань удосконалення систем менеджменту підприємств є формування концепції синергетичного менеджменту, що дозволяє суттєво підвищити ефективність систем управління як шляхом організації позитивних синергетичних ефектів в окремих підсистемах, так і через формування та реалізацію високого синергетичного потенціалу виробничо-економічної системи в цілому. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку логічно пов'язувати із обґрунтуванням принципів та етапів організації синергетичного менеджменту підприємств.

**Література:** 1. Валуев Б. О некоторых концепциях, составляющих альтернативу целостной системе управления предприятием // *Економіст*. – 2004. – №10. – С. 30 – 33. 2. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. – К.: Наукова думка, 1999. – 496 с. 3. Романишин Л. Л. Эволюция концепции менеджмента // *Вопросы управления предприятием*. – 2006. – №1. – С. 4 – 11. 4. Кредисов А. Менеджмент: основные концепции 2-й половины XX ст. и некоторые тенденции развития в начале XXI ст. // *Економіка України*. – 2005. – №11. – С. 12 – 20. 5. Алексеев Н. С. Теория управления "Эпохи без закономерностей" // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2000. – №3. – С. 19 – 28. 6. Воронкова А. Э. Эволюция систем управления предприятиями // *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. – 2002. – №7. – С. 56 – 60. 7. Ладыко И. Эволюция концепции менеджмента / И. Ладыко, В. Маслюк // *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. – 2000. – №3. – С. 119 – 125. 8. Латфуллин Г. Основные тенденции и концепции управления на стыке веков // *Проблемы теории и практики управления*. – 1998. – №1. – С. 76 – 80. 9. Федуллова Л. Тенденции развития менеджмента в XXI столетии // *Персонал*. – 2002. – №12. – С. 50 – 54. 10. Шевцова А. З. О синергетической методологии исследования экономических систем // *Сб. науч. тр. "Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины"*. – Донецк, 2003. – С. 27 – 44. 11. Шевцова А. З. О синергетическом воздействии на трансформационные процессы современных предприятий // *Сб. науч. тр. "Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности"*. В 3 т. Т. 1. – Донецк, 2004. – С. 290 – 297. 12. Поплавська Ж. Ефект взаємодії. Синергізм в економіці // *Вісник НАН України*. – 2001. – №5. – С. 39 – 42. 13. Мочерный С. Синергетический подход в экономическом исследовании // *Економіка України*. – 2001. – №5. – С. 44 – 51. 14. Тарасевич В. М. Экономическая синергетика: концептуальные аспекты // *Економіка і прогнозування*. – 2002. – №4. – С. 56 – 69. 15. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2003. – 288 с. 16. Бажин И. И. Управление изменениями: Компакт-учебник. – Харьков: Консум, 2006. – 384 с. 17. Том Н. Управление изменениями // *Проблемы теории и практики управления*. – 1998. – №1. – С. 68 – 74. 18. Шарифанова Е. Е. Стратегическое управление организацией: эволюция или революция? // *Инновации*. – 2005. – №7. – С. 106 – 108. 19. Гришан Ю. Направления совершенствования внутрихозяйственного управления на предприятиях // *Економіка України*. – 2001. – №1. – С. 9 – 16. 20. Современные теории управления: Теория менеджмента на пороге XXI века: Учеб. пособие / Под ред. В. Ю. Пашкуса. – СПб.: Изд. дом "Сентябрь", 2002. – 272 с. 21. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент. – М.: Дело, 1999. – 496 с. 22. Берсуцкий Я. Г. Граничное регулирование в предкризисном управлении экономическими системами / Я. Г. Берсуцкий, С. В. Ковалевский, Р. О. Чубарь // *Сб. науч. тр. "Економіка промисловості"*. – Донецк, 2002. – С. 195 – 201.

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У МЕЖАХ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ

Серед галузей дослідження сучасної теорії стратегічного управління активна адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі є однією з найбільш важливих *загальних проблем*. В умовах невизначеності традиційні підходи до формування та реалізації стратегії є недостатніми, керівництво підприємств відчуває потребу стратегічно розглядати зовнішнє середовище в контексті використання можливостей, що в ньому з'являються для здійснення інноваційного розвитку підприємства. На особливу увагу заслугове дослідження стратегічної взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем у межах стратегічних альянсів. Можна стверджувати, що практичні напрацювання в цій сфері випереджають їх теоретичне осмислення.

Актуальність досліджуваних питань визначається також тією роллю, яку може відіграти оптимізація, координація зв'язків з органами влади, постачальниками, розподільниками, кінцевими споживачами, іншими виробниками для створення конкурентної переваги підприємства.

Значення ділового співробітництва (стратегічного партнерства, об'єднань з ключових питань, пов'язаності бізнесів, інтеграції ланцюжків постачань, співконкуренції, пріоритетних постачальників і будь-яких комбінацій цих понять) для розвитку підприємств у нинішній час відзначають багато дослідників: Б. Гарретт, П. Дюссож, Д. Бодді, Р. Пейтон, Л. Шевченко, І. Бажин дають обґрунтування філософії співробітництва як альтернативи відкритій конкуренції [1 – 4], Ф. Котлер, Ян Х. Гордон здійснюють розробку концепції маркетингу партнерських відносин [5; 6], А. Брандербургер, Б. Нейлбафф розвивають моделі конкурентних сил за рахунок включення партнерів – постачальників додаткових комплектуючих [4. с. 145], Р. Акофф, В. Пономаренко досліджують стратегічне планування взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем [7], О. Журавльов аналізує психологічні аспекти управлінської взаємодії [8], Р. Хіггінс визначає шляхи вдосконалення інформаційної взаємодії з інвесторами [9], Дж. Неш, Т. Шеллінг, Р. Ауман розробляють математичну теорію інтерактивних взаємодій [10] та ін.

У той же час проблема оцінки, позиціонування та управління розвитком підприємства в межах стратегічних альянсів на засадах співробітництва для реалізації інтересів підприємства залишається недослідженою і вимагає відповідного теоретичного та методологічного обґрунтування. Виходячи з цього, метою даної статті є аналіз наукових підходів до визначення поняття стратегічних альянсів та розкриття їх економічного змісту.

У сучасній літературі знаходимо різні визначення стратегічних альянсів. Узагальнюючи їх, виділимо три принципові підходи до розуміння цього феномена, які не суперечать один одному, але розкривають різні змістовні сторони альянсів. Дослідники, по-перше, визначають місце стратегічних альянсів у більш широкому спектрі міжфірмових відносин; по-друге, погоджують специфіку альянсів зі стратегічними цілями учасників і з доступом партнерів до стратегічних ресурсів та компетенціями один одного; по-третє, розглядають альянси через призму управління спільною діловою активністю (таблиця).

Короткий огляд визначень, запропонованих провідними експертами різних країн, підводить до наступних важливих висновків. У сучасній економічній, діловій і управлінській літературі немає універсального визначення стратегічних альянсів. Напроти, існує різноманіття запропонованих дефініцій. Це пов'язане з тим, що концепція альянсів в академічній науці ще остаточно не сформувалася. Через складність даного організаційно-економічного феномену дослідники концентрують увагу переважно на його окремих сторонах і проявах. Труднощі з визначенням також пов'язані з тим, що альянси не зводяться до форм міжфірмового співробітництва, хоча не виключають і навіть припускають конкуренцію між партнерами. Крім того, до уваги не приймаються відносини компанії з іншими господарюючими суб'єктами й органами державної влади, в тому числі державними установами, національними лабораторіями, університетами, благодійними фондами тощо.

Таблиця

Розкриття сутності поняття "стратегічні альянси" різними авторами

Автор поняття	Зміст поняття
1	2
Стратегічні альянси як проміжні міжфірмові відносини	
П. Дюссож, В. Гарретт і американець У. Мітчелл [11, с. 99]	"взаємодія двох чи декількох незалежних фірм для спільного виконання проекту або для здійснення ділових операцій у конкретній сфері, яка передбачає спільну координацію у використанні необхідних знань та ресурсів і яка відрізняється і від разових угод, і від злиття компаній"
М. Портер [12, с. 321]	"коаліції, які йдуть далі звичайних торгових операцій, але які не доводять справу до злиття фірм"

© Шемаєва Л. Г., 2006



1	2
Ф. Фіброй [13, с. 583]	"співробітництво між фірмами, яке дозволяє кожній з них опертися на сильні унікальні сторони інших учасників, коли ключові компетенції партнерів взаємно доповнюють одна одну і ні в кого із партнерів немає бажання чи можливості захопити (поглинути) чужі унікальні переваги"
Стратегічні альянси як відображення специфічних цілей і інтересів їх учасників	
Дж. Дайер [14, с. 86]	"співробітництво двох чи більше організацій, яке створене для досягнення поділеної спільно стратегічної цілі"
Р. Спекман [15, с. 37]	"відносини тісного співробітництва між двома чи декількома фірмами, що дозволяють реалізувати взаємно спільні цілі, котрі компаніям важко досягти власними силами"
Т. Дас і Б. Тенг [16, с. 33]	"добровільні угоди про партнерство, що направлені на створення конкурентних переваг учасників"
Р. Кулпан [17, с. 235]	"міжорганізаційні угоди, які компенсують слабкі сторони, створюють конкурентні переваги учасників і відповідають довгостроковим планам партнерів"
К. Ейзенхардт і С. Шонховен [18, с. 137]	"відносини співробітництва, які спираються на логіку спільного стратегічного освоєння ресурсів і соціальних умов бізнесу"
Стратегічні альянси як специфічний механізм управління та прийняття рішень	
Б. Гомеш-Кассерес [19, с. 34]	"міжфірмові структури управління та контролю (governance structures) на основі неповних контрактів, коли кожен із самостійних учасників має лише обмежений контроль за діяльністю альянсу"
Міжнародний зміст стратегічних альянсів	
С. Е. Пивоваров [17, с. 235]	"відносно тривалі за часом міжорганізаційні угоди співробітництва, які передбачають спільне використання ресурсів і/чи структур управління двох чи більше самостійних організацій, що розташовані у двох чи більше країнах, для спільного виконання завдань, пов'язаних з корпоративною місією кожного з них"

Мікроекономічне пояснення альянсів пов'язане з фундаментальною економічною дилемою, яка постає перед фірмою: що ефективніше – власне виробництво (чи вироблення самою фірмою) або ринкові угоди (замість того, щоб робити самій, вигідніше купити на ринку). Американський економіст, нобелівський лауреат Р. Коуз, показав, що й організація виробництва, і використання ринкового механізму мають свої витрати, а завдання фірми полягає в тому, щоб урахувати ці трансакційні витрати при прийнятті рішень про поведінку фірми [20].

Класична економічна наука традиційно приділяла увагу механізму конкуренції й тому, як фірми приймають ринкові рішення. До середини минулого сторіччя економісти традиційно виходили з того, що фірми мають повне знання ринку й партнерів і що ці дані дозволяють приймати оптимальні економічні рішення. Однак реальність поставила під сумнів ідеальні конструкції економістів-теоретиків. Усе більш очевидним ставав той факт, що одержання інформації про ринок і конкурентів пов'язано зі значними витратами. Тому підприємці часто приймають рішення в умовах "обмеженої раціональності", тобто чим більш точна інформація необхідна, тим вона виявляється дорожче. Так виникають додаткові трансакційні витрати.

Поряд з витратами на одержання інформації компанії вкладають кошти в супровід угоди: підготовку контрактів, оплату послуг юристів і експертів. Контрактні відносини відрізняють: свобода вибору партнера, взаємна вигода, роз'яснення механізму виконання зобов'язань. Однак на практиці складно вгадати всі можливі сценарії розвитку міжфірмових відносин. Тому контракти, по суті, є неповними, а їх реалізація також припускає трансакційні витрати. Р. Коуз довів, що саме економічна доцільність (ефективність) диктує учасникам укладання таких контрактних угод, які мінімізують трансакційні витрати.

Відповідно до концепції трансакційних витрат більш кращим є здійснення виробничої діяльності всередині фірми, коли ефективно контролюються виробничі витрати й трансакційні витрати високі. І навпаки, ринкові угоди більш кращі за високі виробничі і низькі трансакційні витрати [21].

Помітний внесок у наукове розуміння альянсів вніс американський економіст О. Уільямсон. Він виходив з того, що покупці й продавці на ринку взаємодіють аж ніяк не в ідеальному середовищі. Партнери в різному ступені інформовані про стан ринку, більше того, для управління угодами компанії використовують різні інституціональні форми й угоди. Головний підсумок його дослідження – визначення контрактів і трансакційних витрат як базової одиниці економічного аналізу міжфірмових відносин [22].

Таким чином, економічний зміст стратегічних альянсів своїми коріннями йде, насамперед, з поняття границь фірми і її трансакційних витрат. Однак є й інші аргументи на користь розуміння стратегічних альянсів. Головним чином це ефективне використання ресурсів у межах партнерств.

На відміну від розроблювачів концепції трансакційних витрат представники "ресурсного" напрямку розглядають об'єднання й освоєння ресурсів учасниками альянсу, доступ до ресурсів партнерів, що дозволяють фірмі зміцнити власні конкурентні переваги. Вступ в альянси, на думку Т. Даса й Б. Тенга, дозволяє "агрегувати, розділяти й обмінювати цінні ресурси з іншими фірмами в тих випадках, коли ці ресурси не можна отримати на ринку або через поглинання й злиття" [23, с. 37; 24].

Стратегічні альянси, таким чином, не відмінюють трансакційні витрати, але становлять форму, при якій спільна економічна діяльність здійснюється більш ефективно. Одночасно альянси дозволяють ефективно використовувати задіяні ресурси. З'єднання ресурсів вигідно учасникам, коли залучення аналогічних ресурсів через ринок для здійснення свого розвитку виявляється або дорожче, або просто неможливо, або коли поглинання й злиття – більш вартісний шлях консолідації бізнесу.



Отже, у сучасній економіці підвищується роль стратегічних альянсів. Практика міжфірмових відносин жадає від економічної й управлінської науки осмислення цього феномена. Більшість експертів розділяє один або кілька принципових взаємодоповнюючих підходів до визначення стратегічних альянсів. Ці підходи відрізняють: орієнтація на характер цілей участі в кооперації, доступ до найважливіших ресурсів і компетенцій партнерів, а також специфічні системи управління спільною діяльністю.

Запропоноване в статті визначення стратегічних альянсів сполучає типові підходи провідних міжнародних експертів. Воно дозволяє розглядати альянси не тільки як клас міжфірмових відносин, що опираються на стратегічні довгострокові інтереси учасників і їхні конкурентні переваги, але й відносин з органами державної влади.

Як показано, економічний зміст альянсів можна розкрити за допомогою інструментів мікроекономіки, зокрема концепцій контрактних відносин і трансакційних витрат. Наступний крок у розумінні стратегічних альянсів – аналіз їхнього різноманіття й виявлення характерних рис.

**Література:** 1. Гаррет Б. Стратегические альянсы: Пер. с англ. / Б. Гаррет, П. Дюссож. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 51, 62 – 64, 68, 101 – 107. 2. Бодди Д. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Д. Бодди, Р. Пейтон; [Под ред. Ю. Н. Кантуревского. – СПб.: Изд. "Питер", 1999. – С. 726. 3. Шевченко Л. С. Конкурентное управление. – Харьков: Эспада, 2004. – 520 с. 4. Бажин И. Управление различиями. – Харьков: Консум, 2004. – 392 с. 5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент – СПб.: Питер Ком., 1998. – 896 с. 6. Гордон Я. Маркетинг партнёрских отношений / Пер. с англ.; [Под ред. О. А. Третьяк. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с. 7. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. – Харків: Основа, 1999. – 620 с. 8. Журавлев А. Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). – М.: Изд. "Институт психологии РАН", 2004. – 476 с. 9. Хиггинс Ричард. Отношения с инвесторами: передовой опыт. Пути создания акционерной стоимости / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 220 с. 10. Белянин А. Томас Шеллинг, Роберт Ауман и теория интерактивных взаимодействий // Вопросы экономики. – 2006. – №1. – С. 4 – 21. 11. Dussauge P., Garrette V., Mitchell W. (2000). Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and / Asia // Strategic Management Journal. – №21. – P. 99 – 126. 12. Porter M. (1980) Competitive Strategy. N. Y.: The Free Press. – 321 p. 13. FitzRoy F., Acs Z, Gerlowski D. (1998). Management and Economics of Organization. – London: Prentice Hall. 14. Dyer J. (1998) Лекции по стратегии в Уотерской школе бизнеса (архив авторов). 15. Spekman R., Isabella L., MacAvoy T. (2000). Alliance Competence. – N. Y.: John Wiley & Sons. – P. 37. 16. Das T., Teng B. (2001) A Risk Perception Model of Alliance Structuring // Journal of International Management. – №7(1). – P. 1 – 29. 17. Пивоваров С. Э. Международный менеджмент / С. Э. Пивоваров, Д. И. Баркан, Л. С. Тарасевич, А. И. Майзель. – СПб.: Питер, 2000. – С. 235. 18. Eisenhardt K., Schoonhoven C. (1996). Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms // Organization Science. – №7 (2). – P. 137. 19. Gomes-Casseres B. (1994) Group Versus Group: How Alliance Network Compete // Harvard Business Review. – July-August. – P. 62 – 74. 20. Coase R. (1937) The Nature of the Firm // Economica. – №4. – P. 386 – 405. 21. Gulati R. (1998) Alliances and networks // Strategic Management Journal. – №19 (4). – P. 293 – 318. 22. Уильямсон О. И. (1996) Экономические институты капитализма. – СПб.: Лениздат, 1996. – 23. Das T., Teng B. (1998) Resource and Risk Management in the Strategic Alliances Making, Process // Journal of Management. – №24 (1). – P. 21 – 42. 24. Kogut B. (1988) Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives // Strategic Management Journal. – №9 (4). – P. 319 – 332. 25. Ramanathan K., Seth A., Thomas H. (1997). Explaining Joint Ventures: Alternative Theoretical Perspectives. – S. F.: New Lexington Press.

**Шершньова З. Є.**

УДК 658.012.32

## **АНТИКРИЗОВИЙ "СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР": ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ ТА МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОБҐРУНТУВАННЯ**

Незважаючи на певне поліпшення макроекономічної ситуації, в Україні залишається велика питома вага збиткових підприємств промисловості в загальній їх кількості – 39,4% (2004 р.). Для порівняння: в розвинених країнах збиткових підприємств 3 – 4%. Питома вага промислових підприємств, які отримують прибуток з промисловості, всього у 2004 році склала 60,7%, а за підприємствами, що виробляють та розподіляють енергію, газ та воду, – лише 33,3%. За станом на 01.07.06 у процедурі банкрутства знаходилося 12,6 тис. підприємств [1].

Метою даної статті є обґрунтування необхідності комплексного стратегічного підходу до розробки антикризової стратегії, а також розгляд місця, ролі та змісту "антикризового стратегічного набору" промислового підприємства.

Існують різні антикризові стратегії, класифікації яких наводяться у статтях та навчальних

© Шершньова З. Є., 2006

виданнях. Найбільш поширеною серед них є класифікаційна ознака "за стадіями розвитку кризових явищ на підприємстві", а саме стратегії: попередження кризи (превентивна стратегія); очікування (або стратегія пасивної оборони – вичікування зрілості кризи на базі надійного прогнозування для успішного вирішення проблем її подолання); протидії кризовим явищам (активна оборона), спрямована на уповільнення процесів їх поглиблення; стабілізації ситуації на підприємстві, що знаходиться у кризі; послідовного виходу з кризи; створення умов для усунення наслідків кризи; розумного (розрахованого) ризику на стратегічний період та ін. Ці стратегії визначають поведінку підприємства згідно зі стадіями розвитку кризових явищ на підприємстві. Однак, виходячи з того, що кризи різного типу є результатом розбалансованості антикризових заходів та кризоутворювальних чинників, основне завдання підприємства – формування такого стратегічного потенціалу, який би успішно протистояв загрозам. У спрощеному вигляді таке твердження може бути визначено формулою:

$$S_p > \sum (F_{out} + F_{ins}),$$

де  $S_p$  – стратегічний потенціал підприємства;

$F_{out}$  – зовнішні кризоутворювальні чинники, що здійснюють вплив на підприємство;

$F_{ins}$  – внутрішні кризоутворювальні чинники.

Формування стратегічного потенціалу вимагає розробки та виконання збалансованих стратегій різного типу, спрямованих на пом'якшення впливу кризоутворювальних факторів та/або подолання причин кризових явищ різного типу. Аналіз причин кризи із застосуванням широкого спектру аналітико-прогнозних методів та інструментів [2, розд. 5 та 8] дозволяє визначити зміст комплексу взаємопов'язаних стратегій, які можна виконати лише зусиллями всього підприємства. Це означає, що найбільш обґрунтованим є віднесення антикризової стратегії до класу комплексних, для яких доцільно розробляти відповідний "антикризовий стратегічний набір" [2, розд. 8.7], у якому можна досягти балансу різних груп стратегій.

Для підприємства "стратегічний набір" — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Існують такі групи стратегій, які складають "стратегічний набір": загальні для всієї організації в цілому; продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг); функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства; ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій [2, розд. 8.2]. Для здійснення антикризової діяльності склад "стратегічного набору" залишається, а зміст кожної з груп стратегій набуває відповідного антикризового змісту (залежно від стадій розвитку криз).

Зазначений підхід орієнтований на розробку та балансування стратегій диверсифікації джерел постачання, фінансової реструктуризації й коригування "портфеля", подолання локальних криз в окремих функціональних сферах підприємства. Причому, загальним критерієм досягнення балансу окремих забезпечувальних стратегій подолання кризи на підприємстві має бути його довгострокова прибутковість та конкурентоспроможність. У будь-якому разі для забезпечення виконання антикризової стратегії треба розробляти систему функціональних стратегій [3, розд. 8.6], у яких конкретизується загальний зміст керованого виходу підприємства з кризи та ліквідації її наслідків.

На рис. 1 представлена блок-схема розробки комплексної антикризової стратегії підприємства. На погляд автора, в умовах долання кризи не може існувати жодного підрозділу на підприємстві, який би залишався поза антикризовим впливом. Кожен з них одночасно є суб'єктом та об'єктом антикризового управління. Такий підхід дозволяє стверджувати, що основними інструментами виконання "антикризового стратегічного набору" мають бути відповідні цільові комплексні програми та цільові антикризові підсистеми управління підприємствами.

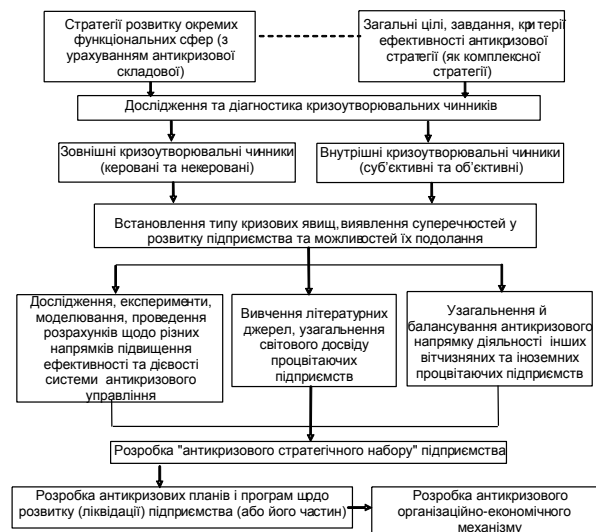


Рис. 1. Блок-схема розробки "антикризового стратегічного набору" підприємства



Виходячи з особливостей українських підприємств, які досі мають багато рис систем-попередників, отриманих у спадок від радянських часів, базовим варіантом їхнього оздоровлення та розвитку є реструктуризація, що відображено в Державній програмі розвитку промисловості на 2003 – 2011 роки [4].

Реструктуризація підприємства (згідно із Законом України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом", ст. 1 "Визначення термінів" [5]) – здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

У цьому Законі передбачені також напрямки санації підприємств (ст. 18):

- реструктуризація підприємства;
- перепрофілювання виробництва;
- закриття нерентабельних виробництв;
- відстрочка та (або) розстрочка платежів або прощення (списання) частини боргів, про що укладається мирова угода;
- ліквідація дебіторської заборгованості;
- продаж частини майна боржника;
- зобов'язання інвестора про погашення боргу (частини боргу), боржника, зокрема шляхом переведення на нього боргу (частини боргу), та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;
- виконання зобов'язань боржника власником майна боржника та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;

продаж майна боржника як цілісного майнового комплексу (для недержавних підприємств).

Звернемо увагу на те, що розбіжності визначення реструктуризації (ст. 1) та її місця в плані санації (ст. 18), де вона трактується дуже обмежено як один із "заходів", наявні. Більшість з наведених вище заходів, запропонованих у Законі, є підпорядкованими, входять до загального процесу реструктуризації підприємства. Це демонструє необхідність подальших досліджень процесів реструктуризації з метою уточнення змісту цього явища та підвищення ефективності впливу реструктуризації на діяльність організації.

Реструктуризація, що передбачає комплексну перебудову всіх систем діяльності підприємств: фінансової, виробничої, збутової тощо, для забезпечення їх конкурентоспроможності в ринковому середовищі і стійкого економічного зростання, може розглядатися як найбільш ефективний варіант антикризової стратегії щодо попередження та подолання кризових явищ на підприємствах.

Цілі реструктуризації окремих суб'єктів господарювання (реструктуризація підприємства) полягають у збільшенні вартості підприємства; покращенні його фінансово-економічних показників; підвищенні конкурентоспроможності; забезпеченні сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Реструктуризація підприємства [6] – це раціоналізація діяльності та переорієнтація параметрів існуючого підприємства (системи підприємств або організацій) для підвищення його конкурентоспроможності з метою забезпечення існування у довгостроковій перспективі.

У цьому контексті реструктуризація – це постійний процес, пов'язаний з урахуванням місця організації в середовищі та реакцією на вплив, у тому числі й кризоутворювальних чинників. Реструктуризація показала свою ефективність як у нормальних умовах функціонування (як свідомо організований процес, що запобігає кризі), так і в умовах кризи (система антикризових заходів, що стосуються різних сфер та підсистем підприємства).

Проведення ефективної реструктуризації підприємства залежить від наявного рівня самого підприємства – об'єкта реструктуризації, а саме:

рівня платоспроможності, ліквідності, прибутковості (збитковості) у коротко- та довгостроковій перспективі; системи і джерела зовнішнього та внутрішнього фінансування, напряму інвестування, наявності або можливості залучення стратегічного інвестора тощо (потреба фінансової реструктуризації);

відповідності механізмів функціонування підприємства організаційно-правовій формі та вимогам середовища (потреба в реструктуризації форми власності – "правовій реструктуризації");

відповідності продукції, що випускається підприємством, вимогам ринку та потенційному попиту (потреба в продуктивній реструктуризації);

техніко-організаційного рівня виробництва, рівня якості праці, спроможності виготовляти конкурентоспроможну продукцію (потреба у виробничій реструктуризації);

рівня відповідності системи управління новим вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища, прийнятим рішенням щодо потреби організаційно-правової, фінансової, продуктової та виробничої реструктуризації (потреба в організаційно-управлінській реструктуризації) тощо [6].

Стратегічний підхід до реструктуризації, а значить до розвитку підприємства, має низку переваг. Він заохочує керівників та інших спеціалістів мислити перспективно; веде до більш чіткої координації рішень та дій, які приймаються; встановлює перспективні показники діяльності для наступного контролю; робить підприємство більш підготовленим до раптових змін. На рис. 2 наведена принципова схема "стратегічного набору" стратегії реструктуризації як антикризової стратегії.

Такий стратегічний підхід має базуватися на розробці окремих продуктово-товарних, ресурсних, функціональних стратегій, що мають увійти у збалансованому варіанті у "стратегічний набір" комплексної стратегії "реструктуризація підприємства" [2]. Розробка цієї стратегії має здійснюватися за тими ж самими технологічними прийомами, як і решта комплексних стратегій. Розробка "стратегічного набору" стратегії реструктуризації підприємства передбачає: аналіз середовища функціонування підприємства; створення необхідних баз стратегічних даних; перегляд продуктово-товарних, маркетингових та збутових стратегій; реструктуризацію виробництва або створення нової виробничої системи для випуску нової продукції; перегляд стратегій закупівлі сировини, матеріалів, основних фондів тощо; обґрунтування варіантів побудови системи управління підприємством із змінними параметрами; коригування параметрів системи планування тощо.

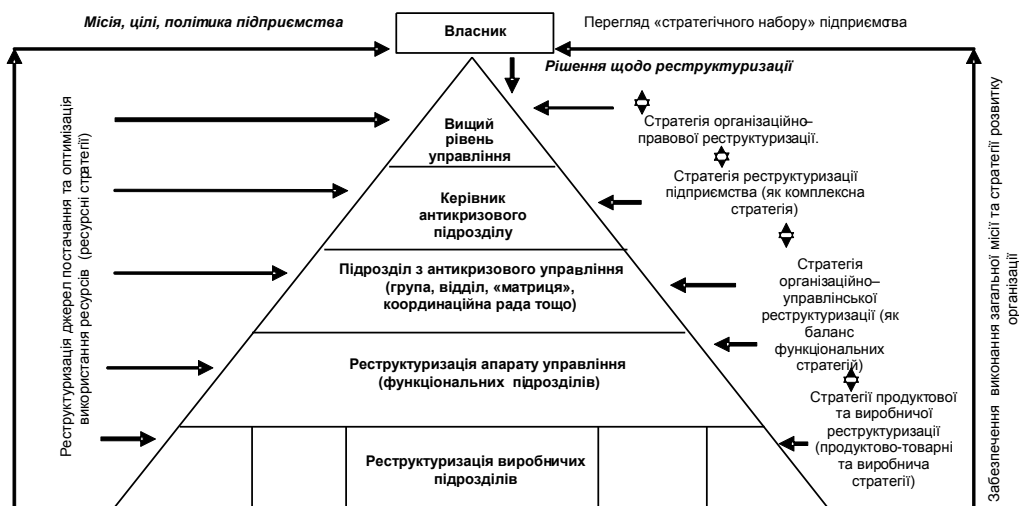


Рис. 2. "Стратегічний набір" комплексної стратегії "реструктуризація підприємства"

Для ліквідації криз різного типу обираються відповідні стратегії. На їх основі можуть розроблятися документи різного змісту: антикризова маркетингова програма; план (програма) санації; програма фінансового оздоровлення тощо. Підприємство для подолання кризи може розробляти комплексну антикризову програму або програму реструктуризації, що дозволяє об'єднати різнопланові заходи [3]. Наявність програми дає можливість більш ґрунтовно організувати роботу з антикризової діяльності або реструктуризації як на підприємстві в цілому, так і в окремих підсистемах, забезпечити послідовність та системність цьому процесові. Доцільність розробки комплексної програми відповідного змісту залежить від типу кризи, а також від доступних підприємству засобів впливу на неї. У зв'язку з цим антикризова програма та цільова програма "Реструктуризація підприємства" можуть розроблятися на єдиній методичній основі.

Широке застосування комплексного підходу до розробки та виконання "антикризового стратегічного набору" потребує розвитку законодавчої, методичної та практичної складових цього процесу. У першу чергу це стосується вдосконалення змісту Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" у частині, присвяченій санації та реструктуризації підприємств різних організаційно-правових форм. Оформлення "антикризового стратегічного набору" у вигляді цільової програми вимагає особливого фінансово-економічного механізму розробки та забезпечення робіт за програмою (джерела фінансування, методи формування та використання стратегічних фондів, методи встановлення економічних взаємовідносин між окремими структурними підрозділами (діючими та тими, що реорганізуються, створюються та ліквідуються)). Зазначеними напрямками не вичерпується перелік подальших розвідок у напрямку застосування стратегічного підходу до антикризового управління, але ці, на погляд автора, є нагальними.

**Література:** 1. Держкомстат України. Статистичний бюлетень за січень – травень 2006 р. 2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник для вузів. – 2-ге вид., виправ. та доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 700 с. 3. Шершньова З. Є. Методологічні основи формування цільової програми "Реструктуризація" на підприємствах // Вчені записки. – 1998. – №1. – С. 89 – 97. 4. Постанова КМ України від 28.07.03 р. №1174 "Про схвалення Державної програми розвитку промисловості на 2003 – 2011 роки". 5. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" // Голос України. – 1999. – 30 липня. 6. Шершньова З. Є. Реструктуризація підприємств: необхідність стратегічного підходу // Бюлетень з корпоративного управління. – 2001. – №3/23. – С. 16 – 21. 7. Методичні вказівки по проведенню реструктуризації державних підприємств (затверджено наказом Міністерства економіки України 23.01.1998) // ДПА. Серія "Бібліотека податкового інспектора", бібліотека журналу "Вісник податкової служби". – К.: Укрттип-проект, 1998. – 48 с. 8. Сколотяний Ю. Наш ВВП вперед летить? // Зеркало недели. – 2006. – №23 (602). – 17 июня. – С. 7.

## ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ КАК ИННОВАЦИОННОЕ ОТРАЖЕНИЕ РОЛЕЙ СОБСТВЕННИКА И РУКОВОДИТЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

По мнению К. Маркса, "что верно в отношении товара, произведенного на отдельном промышленном предприятии каждым отдельным рабочим, верно и в отношении годового продукта всех отраслей производства" [1, с. 422]. Соответственно, предприятие, от малого до транснациональной компании, – это базовая единица как национальных экономик в частности, так и мировой экономики в целом. И адекватность собственнических, управленческих и научных основ его миссии – интегральный критерий развитости порождающей его среды.

Как известно, исходной точкой разделения труда и возникновения экономики было натуральное хозяйство, где все предпринимательские потенции предприятия (собственнические, управленческие, творческие) находились в неразрывном единстве. Но цивилизационная эволюция на определенном этапе привела к их диверсификации и, как следствие, к определенному (зачастую с проявлением агрессии) антагонизму между владельцами и руководителями предприятий, между ними и учеными.

Украина сегодня вошла в ускоренно преобразующуюся глобальную экономику. И для нее важно ясно понимать достоинства и недостатки предпринимательских моделей, которые лежат в основе организации высоких технологий производства различных (в том числе и развитых) стран. Причем понимать это не в контексте идеологии быстрых успехов, а на уровне стратегии истинного предпринимательства, которое, по мнению И. Канта, выступает как практика науки не во имя интереса немногих или лучших, а во имя вечного интереса всех. А потому изучение сущности предпринимателя как инновационного отражения ролей собственника и руководителя украинского предприятия является *актуальной* задачей.

Самостоятельное освоение Украиной правил выживания в динамичном глобализационном пространстве требует от науки (и тем более экономической) высшей сосредоточенности на методах решения проблемы идентификации адекватного (в контексте стратегических национальных интересов) позиционирования экономики страны по отношению к экономикам других стран, то есть концентрации интеллектуальных усилий нации на отыскании своего Пути в Будущее.

Но мы всегда успешны, когда к месту и ко времени находим меру между собственным инноваторством и консерватизмом.

*Цель данного исследования* – выявление формы обусловленности степени развития национального предпринимательства адекватностью комбинаторики инновационных, собственнических и управленческих его факторов.

Мировой опыт дает неопровержимые доказательства тому, что публичное освещение предпринимательства более всего тяготеет к охлократически-приемлемым точкам зрения. Что ж, еще У. Черчилль указывал, что одни видят в предпринимателе волка, которого необходимо убить; другие же считают, что он – это корова, которую можно без конца доить; и немногие видят в нем труженика-коня, который тянет телегу. И это при том, что преобладающая часть людей, утверждает Г. Аммельбург [2, с. 43 – 44], избегает личной ответственности, предполагая (в том числе на уровне подсознания) значительные трудности в осуществлении влияния на людей таким образом, чтобы они меняли свое местоположение, точку зрения, направления мыслей и действий.

Кроме того, опыт, полученный в процессе проведения советского эксперимента, подтверждает древнее предостережение Аристотеля: "К тому, что составляет предмет владения очень большого числа людей, прилагается наименьшая забота" [3, с. 406]. Пространство деятельности (рис. 1), предложенное еще Аристотелем [3; 4], указывает на то, что теоретический фундамент уже тогда был достаточен для ускоренного развития цивилизации. Но, видимо, для всех времен и народов природа информационно-энтропийных циклов такова, что принцип "чем хуже – тем лучше" на определенных этапах становится доминирующим. Так, например, идея плебейско-пролетарского равенства принадлежит не К. Марксу или В. Ленину. Они позаимствовали ее у древних, например, у того же Платона: "Невежда найдет среди невежд больше доверия, чем знаток" [5, с. 273]. Сам же Платон считал, что "начальствовать должны лучшие", однако в вопросах управления "каждый считает, что именно он должен править", и такие обычно заявляют: "Учиться этому нечего, и готовы разорвать на части того, кто скажет, что надо" [6, с. 199, 291].

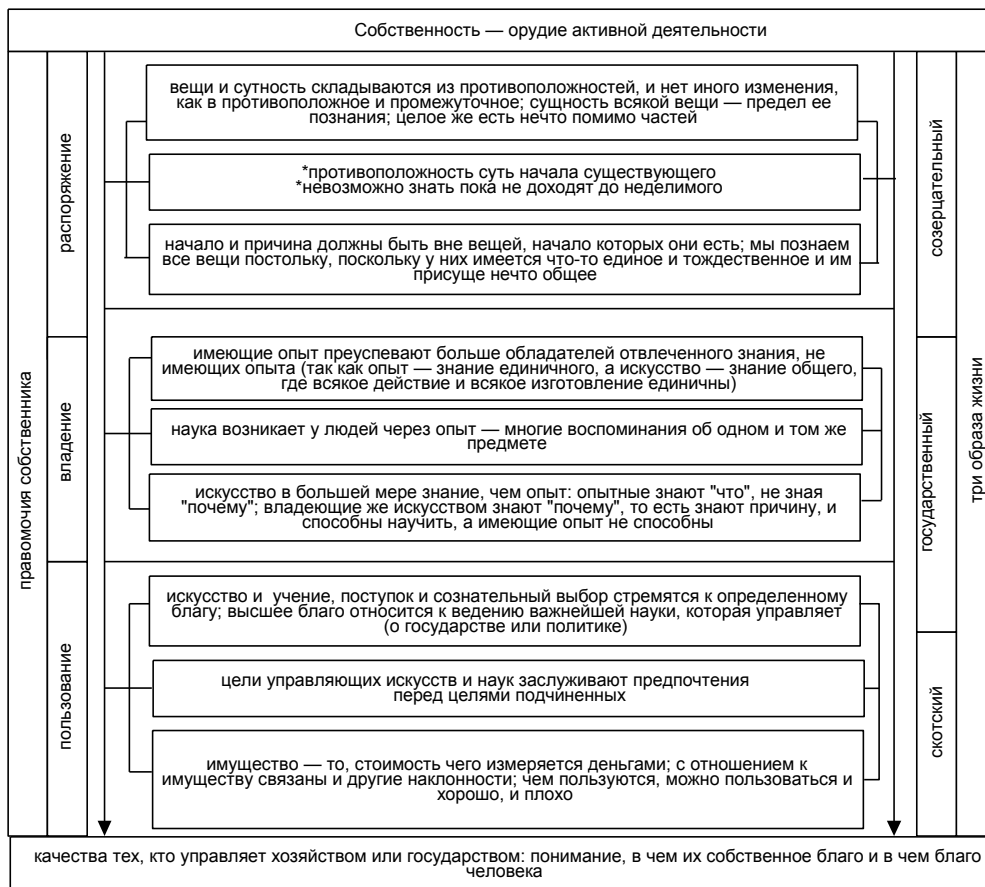


Рис. 1. Причинно-методологическое пространство активной-пассивной деятельности в представлениях Аристотеля

На ведущую роль энтропийно-теологических начал в деятельности человека указывал Аристотель: человек обладает научным знанием, когда он в каком-то смысле обладает верой и принципы ему известны [7, с.175]. У Г. Саймона: даже когда в процессе принятия решения не наблюдается сознательной или бессознательной интеграции целей, она все равно имеет место в практике, соединяющей анализ и интуицию [8, с. 5, 142]. У Дж. Кейнса: принимая свои решения, предприниматели чаще всего руководствуются не точностью расчетов, а преимущественно собственными "животными инстинктами" [9, с. 89]. У К. Юнга: именно потеря инстинкта — источник нескончаемых ошибок и неудач; у него архетип бессознательного эквивалентен религиозной догме, а сознание распространяет *вперед* интуиция, определяемая частично архетипами и подсознательным восприятием в силу относительности пространства и времени в бессознательном [10, с. 153, 34, 155]. И наука в онто-теологии (современной метафизике) М. Хайдеггера — теология, так как она есть систематическое развитие того знания, каковым знает себя само бытие сущего и каково оно поистине есть [11, с. 40, 41]. Заметим, что и Моисей "вступил во мрак, где Бог" [Исх. 20, 21] и что свои оросительные каналы древние строили на основе траектории выпаса стада баранов от источника, совпадающего с энтропийным движением воды (сверху вниз).

Позиционирование в отношении к онто-теологическому основанию собственническо-управленческо-инновационного развития цивилизации правового пространства предпринимательства в современной Украине (рис. 2) указывает на их высокую симметричность. Но что касается адекватной для конкретного социума комбинации ролей собственности, управления и инноваций в предпринимательстве, то здесь все зависит от достигнутой степени его развития, отраженной в дополняемых видах труда (Тф — физический, Ту — управленческий, Тн — научный) и трех его началах (бессознательное, подсознательное, сознательное) [12; 13].

К наиболее актуальным направлениям дальнейших разработок проблем предпринимательства в Украине мы относим гармонизацию теолого-этических, теоретико-методологических и правовых оснований адаптации отечественного деятельностного пространства к требованиям ускоренного развития глобального информационного общества (первые шаги в данном направлении сделаны автором в работах [14; 15]).

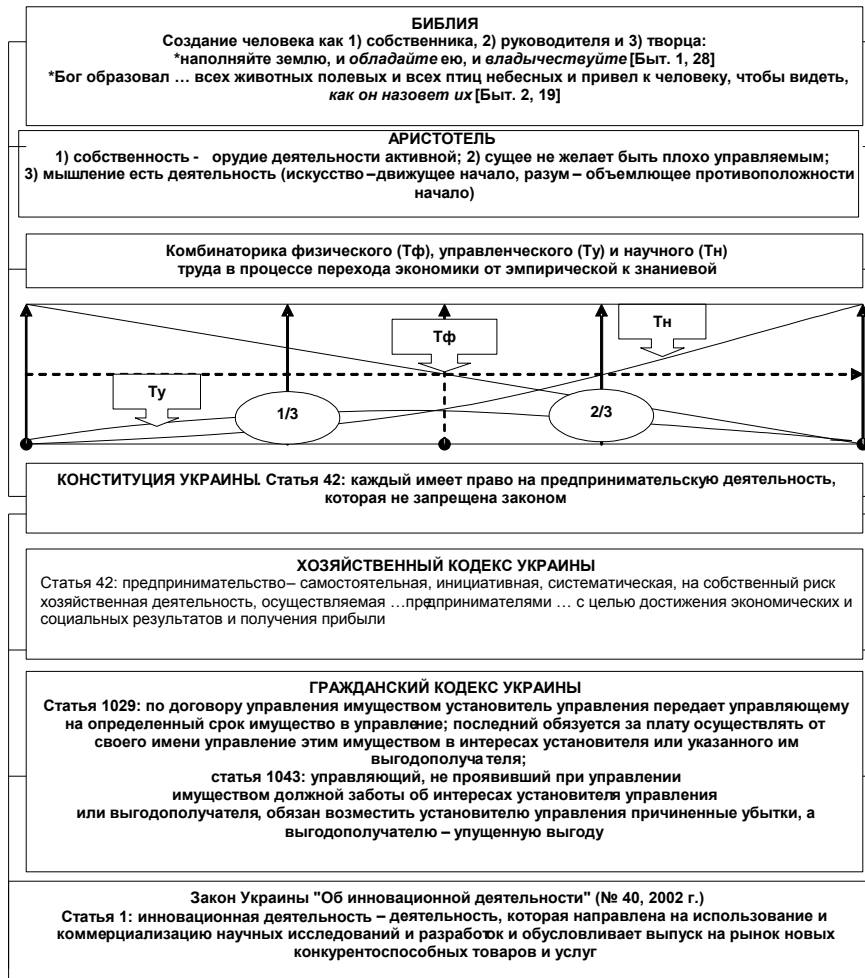


Рис. 2. Схема собственническо-управленческо-инновационного пространства развития предпринимательской деятельности

Сделаем выводы. К продуктивным стереотипам общественного сознания следует отнести то, что именно предприниматель выступает в качестве инновационной экспансии собственническо-управленческого основания предприятия, способной активно наращивать совокупный его потенциал в процессе его адаптации к информационно-энтропийному пространству глобализационного развития. Однако реализация подобного качества предпринимателя требует и соответствующей комбинаторики условий.

**Литература:** 1. Маркс К. Капитал. Т. 2 // К. Маркс и Ф. Энгельс. Соч. – 2-е изд., Т. 24. – М.: Госполитиздат, 1961. – 592 с. 2. Аммельбург Г. Предприятие будущего: структура, методы, стиль руководства: Пер. с нем. – М.: Междунар. отношения, 1997. – 416 с. 3. Аристотель. Политика // Аристотель. Соч. в 4-х томах. Т. 4 / Пер. с древнегреч. – М.: Мысль, 1983. – С. 375 – 644. 4. Аристотель. Метафизика // Аристотель. Соч. в 4-х томах. Т. 4 / Пер. с древнегреч. – М.: Мысль, 1976. – С. 63 – 368. 5. Платон. Горгий // Платон. Соч. в 3-х томах. Т. 1 / Пер. с древнегреч. – М.: Мысль, 1968. – С. 255 – 366. 6. Платон. Государство // Платон. Соч. в 3-х томах. Т.3. Ч.1 / Пер. с древнегреч. – М.: Мысль, 1971. – С. 89 – 454. 7. Аристотель. Никомахова этика // Аристотель. Соч. в 4-х томах. Т. 4 / Пер. с древнегреч. – М.: Мысль, 1983. – С. 35 – 294. 8. Саймон Герберт А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер з англ. – К.: АртЕк, 2001. – 392 с. 9. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Антология экономической классики. Т. 2. – М.: Эконом, 1993. – 356 с. 10. Юнг К. Г. Психология и алхимия: Пер. с англ., лат. – М.: Рефл-Бук; К.: Ваклер, 2003. – 592 с. 11. Хайдеггер М. Тожество и различие: Пер. с нем. – М.: ИТДГК "Гносис", Изд. "Логос", 1997. – 64 с. 12. Юшин С. О. Взаємні трансформації управлінської та наукової діяльності // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2006. – №2 (35). – С. 147 – 154. 13. Юшин С. А. Деятельностное пространство институциональных преобразований экономики: теория – право – практика // 3б. наук. пр. "Економіка: проблеми теорії та практики". – Вип. 212. Т. 2. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – С. 483 – 495. 14. Юшин С. А. Менеджмент от Адама // Менеджмент & Менеджер. – 2004. – №11. – С. 4 – 7. 15. Юшин С. А. Основы менеджмента для десятого праведника в Содоме // Менеджмент & Менеджер. – 2005. – №9. – С. 2 – 17. 16. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.



## СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИМ КОМПЛЕКСОМ КРЫМА

В настоящее время особое место в числе государственных приоритетов проводимой макроструктурной политики принадлежит реформированию топливно-энергетического комплекса Украины. Поэтому особую актуальность приобретают исследования, посвященные нахождению оптимальной стратегии управления нефтегазовой отраслью. Вопросы реформирования системы государственного управления и поиска вариантов оптимизации работы энергетического сектора хозяйства находятся в центре научных дискуссий [1 – 3]. Несмотря на это, отдельные аспекты этой проблематики изучены недостаточно и требуют более углубленного исследования.

Целью статьи является разработка практических рекомендаций по выработке стратегии управления топливно-энергетическим комплексом Причерноморского региона Украины на основе институциональных преобразований.

В современных условиях невозможно обеспечить в регионах равные возможности доступа к ресурсам (регионального и общенационального уровней). Именно из-за этих ассиметричных явлений, в основном, затрудняется развитие большинства территориальных единиц Украины, в частности Автономной Республики Крым. Увеличение активной роли регионов в решении проблем их развития способствует процессу трансформации государственного стратегического управления, что влечет за собой соответствующие институциональные изменения. Объяснение этих процессов можно найти в неоклассической модели рационального выбора Бьюкенена [4], которая позволяет максимизировать функцию полезности в условиях ограниченности углеводородных ресурсов, прежде всего, в плане следования юридическим нормам, фиксируемыми в праве, другими словами, в энергетической политике.

К числу региональных факторов институциональной трансформации нефтегазодобывающего комплекса Крыма можно отнести следующие параметры:

### *1. Спецификация и защита прав собственности*

В настоящее время поднимаются вопросы о приватизации нефтегазодобывающего комплекса Крыма. Опыт проведения приватизационных процессов в других структурообразующих отраслях промышленности экономики АПК показывает, что разгосударствление, как фактор, способствующий активизации инновационной политики, на таких предприятиях не оправдан.

Это можно объяснить с позиции методологии институциональной теории. Если риски и неопределенность, связанные с реализацией рыночной спецификации, высоки, что выражается в увеличении транзакционных издержек и снижении эффективности такой специализации, то появляется институциональная перегруженность хозяйственной системы. Можно предположить, что это приводит к тому, что, обеспечивая достаточно высокую эффективность (благодаря взаимному автоматизму), действия хозяйственных субъектов системы нейтрализуют инновационные процессы и могут сделать такую структуру потенциальным аутсайдером, в результате чего при приватизации нефтегазодобывающее предприятие будет вынуждено отказаться от внедрения дорогих и прогрессивных технологий в силу отсутствия оборотных средств, так как существующий временной интервал от проектирования, разведки, проходки скважин до реализации продукции освоенного месторождения в шельфовых зонах составляет в среднем от 7 – 10 лет, что затрудняет техническое переоснащение и ведет к старению оборудования.

### *2. Совершенствование структуры государственного регулирования*

Для стран с переходной экономикой, к числу которых относится Украина, предоставление государством прав пользования недрами собственникам связано с оценкой потенциальных издержек институциональной трансформации, определяемых, по мнению В. А. Крюкова [2], как транзакционные и на макроуровне. Следует отметить, что в процессе этих изменений происходит институциональная эволюция.

С экономической точки зрения задача состоит в том, чтобы обеспечивать положительную динамику издержек не только усилиями компаний, но и при помощи институциональных инноваций, связанных с изменением норм и правил их взаимодействия, и трансформации организационной структуры нефтегазодобывающего сектора.

Анализ финансово-экономической стратегии государства позволяет отметить, что динамические характеристики активов нефтегазодобывающего сектора особенно остро ставят вопрос об адаптации системы государственного регулирования (и всей институциональной структуры) к меняющимся условиям. На практике это означает не только новые технологии, но и иные методы управления компаниями и в целом формирование новых взаимоотношений между организациями в рамках сектора.

Опыт освоения и разработки минерально-сырьевых ресурсов в различных регионах мира с высокой степенью зрелости ресурсной базы показывает, что технологические материально-вещественные факторы (такие, как увеличение инвестиций, направляемые в поддержание добычи) играют определенную роль в развитии сырьевых провинций. Велика также значимость институциональных факторов и условий, норм и правил, направленных на расширение области применения инновационно-ориентированных стратегий функционирования и развития хозяйственных единиц. Структурные трансформации в экономике Крыма, по мнению Г. А. Бабенко [1], следует осуществлять на основе институциональной модернизации системы государственного регулирования топливно-энергетическим комплексом АПК, которое позволит обеспечить межотраслевую и региональную кооперацию производства.

Чтобы остановить кризисные явления в нефтегазовом комплексе правительство должно стать активным участником баланса общественных интересов при функционировании государственных предприятий в условиях рынка. Активизация структурной перестройки неизбежно должна быть



взаимосвязана с мерами по совершенствованию управления деятельности местных органов власти и решения концептуальных вопросов корпоративного управления пакетами акций, находящимися в государственной собственности.

### *3. Реформирование экономического пространства*

Отказ от планово-распределительной системы объективно предопределил трансформацию функций государственного регулирования. В настоящее время основным направлением реконструкции структуры государственного управления является обоснование функций органов власти в сфере регионального макроэкономического регулирования. Разработанные теоретические положения переходной экономики существенно изменили роль регионов в процессе макроэкономического планирования, усилив их значимость при осуществлении баланса финансово-экономических и правовых интересов.

Учитывая особенности крымского региона, можно отметить, что для более эффективного использования рыночных аргументов при формировании новой стратегии развития топливно-энергетического комплекса Крыма его трансформация должна опираться на следующие принципы:

- повышение регулирующей роли государства и региона;
- ориентация стратегии развития на собственные углеводородные ресурсы;
- усиление интеграционных процессов на межрегиональном уровне.

С позиций вышеизложенного анализ фактических материалов работы нефтегазодобывающего комплекса Крыма за 1995 – 2005 гг. позволяет выявить трансформационные особенности, складывающиеся под воздействием общей реструктуризации топливно-энергетического сектора страны, а также отставание в формировании новых необходимых форм и методов государственного регулирования. Отличительной характеристикой крымского нефтегазодобывающего комплекса также являются: тесная технологическая связь различных этапов, слабая разветвленность транспортной и сбытовой инфраструктуры, привязка к конкретным группам потребителей и поставщиков. Отсюда вытекает очень важный практический вывод: до тех пор, пока производственно-технологическая структура нефтегазодобывающего комплекса Крыма сохраняет черты предыдущей системы (определяемой не столько собственными технологиями, сколько сформировавшимися условиями их применения), целесообразно наличие и функционирование эффективной системы государственного регулирования деятельности данной отрасли на региональном уровне. Только в этом случае удастся преодолеть негативные монопольные тенденции и обеспечить благоприятные условия для формирования эффективной организационной структуры этого предприятия.

Этот вывод подтверждается рядом методологических положений. В частности, отличительную особенность институционального устройства капитализма, как показано О. Уильямсоном [5], составляет контрактный характер отношений связей между хозяйственными единицами. В рамках этих теоретических положений к числу важнейших организационных форм относят характер активов тех или иных хозяйственных структур и при высокой частоте рыночных транзакций между ними целесообразно объединение в рамках единой собственности, что и произошло в 1998 г. путем создания основной контролирующей и объединяющей структуры НАК "Нефтегаз Украины". Это обстоятельство является одним из ведущих условий процесса вертикальной интеграции в нефтегазовом секторе, то есть создание таких организационных форм, которые охватывают в рамках единой собственности все звенья технологически связанного процесса: от разведки и поисков углеводородного сырья в шельфовых зонах до реализации продуктов переработки. Указанные выше черты украинской вертикально-интегрированной компании обусловлены следующими факторами, к числу которых можно отнести:

1. Происходящее в целом, как в экономике страны, так и нефтегазовом комплексе, институциональное реформирование, связанное с изменением форм собственности, становлением новых рыночных институтов, трансформацией роли и функций государства.

2. Существенная асинхронность преобразований в нефтегазовом секторе, связанная с формированием нового регулирующего механизма и определением новой роли государства в нефтегазовом секторе экономики.

3. На протяжении значительного промежутка времени с 1991 г. по 1995 г. доминировала наивная вера во всемогущество "невидимой руки" рынка и рыночных регуляторов, что привело практически к полному финансовому банкротству нефтегазового комплекса Крыма. Из-за отсутствия должного учета особенностей процесса поиска, разведки, освоения и разработки ресурсов углеводородного сырья Украины сформировался преимущественно раздаточный тип недропользования — ориентация на предоставление прав на недра, а не на формирование норм и правил в этой сфере в целом. В условиях украинской экономики, при ограниченности запасов углеводородного сырья, для стратегического развития регионального нефтегазодобывающего комплекса возникает необходимость в консолидации структур на протяжении всего технологического цикла — от разведки до реализации. Поэтому формирование реально работающей вертикально-интегрированной компании в регионе должно основываться на модернизации самой ее структуры для возможности быстро адаптироваться к меняющимся внешним условиям.

Стратегия управления имеет ряд особенностей, к которым можно отнести то, что невозможно без налаженного эффективного механизма регулирования контроля за функционированием рынков, находящегося в состоянии естественной монополии, обеспечить четкое соблюдение нормативно-правовой среды. Отмеченные общесистемные требования к формированию нового регулирующего институционального механизма должны, на взгляд автора, базироваться на принципе постепенности в сломе старых норм и правил координации деятельности субъектов нефтегазодобывающего комплекса не только региона, но и страны в целом.

**Литература:** 1. Бабенко Г. А. Структурная трансформация и перспективы развития промышленности Крыма: Дис. ... канд. экон. наук: 08.07.01. – К., 2001. – 184 с. 2. Крюков В. А. Институциональная структура нефтегазодобывающего сектора – проблемы и направления трансформации. – Новосибирск: ИЭ и ОПП СО РАН, 1998. – 280 с. 3. Чукаева И. К. Энергосбережение – основная составная безопасности Украины // Экономика и право. – 2003. – №1(5). – С. 25 – 29. 4. Бьюкенен Дж. Конституция экономической политики. Избранные труды. – М.: Таурус Альфа, 1997. – 304 с. 5. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки и отношенческая контрактация. – СПб.: Лениздат, 1996. – 702 с.

# Зміст

## Секція 1

### Управління розвитком промислових підприємств

<b>Абакумова П. В.</b> Аналіз тенденцій і механізмів управління розвитком малих підприємств на регіональному рівні.....	3
<b>Авдеева Е. С., Кулаков Д. С.</b> Информационные технологии в системах управления предприятия.....	6
<b>Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л.</b> Управління знаннями як сучасна концепція розвитку підприємства.....	8
<b>Антіпов О. М., Шарко О. О.</b> Диверсифікація як спосіб управління розвитком підприємства.....	11
<b>Афанасьев М. В., Чемчикаленко Р. А.</b> Визначення максимально прийнятної для підприємства рівня інвестиційного забезпечення інноваційних проектів.....	13
<b>Бабенко Н. А.</b> Оценка ценовой конкурентоспособности товара.....	16
<b>Бабич В. П., Федоренко И. А.</b> Актуальные проблемы формирования современной методологии экономических исследований.....	18
<b>Бойчук І. В.</b> Управління розвитком промислових підприємств на засадах стратегічного маркетингу.....	20
<b>Большенко С. Ф.</b> Вплив політики доходів на розвиток трудового потенціалу.....	23
<b>Боркова Н. В.</b> Принципи управлінської діяльності.....	26
<b>Бредіхін В. М.</b> До питання оцінки ефективності функціонування підприємств державного сектору.....	28
<b>Брусенко М. А.</b> Методична інтернаціоналізація інвестиційного менеджменту галузево-регіональних підприємств.....	31
<b>Брюховецька Н. Ю.</b> Інституційне забезпечення нагромадження капіталу для досягнення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках.....	34
<b>Булеев И. П.</b> Формы хозяйствования предприятий трансформационной экономики.....	37
<b>Бутенко Л. М.</b> Аналіз готовності підприємства до здійснення диверсифікації.....	40
<b>Вергелес Ю. В.</b> Визначення принципів процесно-орієнтованої структури управління підприємством.....	43
<b>Верещатіна Г. В., Веретенникова Г. Б., Платошин В. А.</b> Проблеми визначення рентабельності продукції підприємства.....	46
<b>Вовк Ю. Я.</b> Управління знаннями як основа конкурентної переваги організації.....	50
<b>Годзік В. Ф.</b> Малий бізнес – проблеми розвитку.....	53
<b>Гордієнко Л. Ю., Коваль Н. В.</b> Стратегія трансформації підприємства як важіль його розвитку.....	55
<b>Гриньова М. А.</b> Обґрунтування етапів життєвого циклу інновацій з урахуванням ефекту дифузії.....	58
<b>Губарь О. В.</b> Шляхи вдосконалення економічного механізму управління інвестиційною діяльністю на підприємствах харчової промисловості.....	61



<b>Денисов В. Т., Медведева Ю. П.</b> Управление технико-экономическим сотрудничеством с зарубежными партнерами.....	64
<b>Дзьобко І. П.</b> Логістико-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства.....	67
<b>Дікань Л. В., Вороніна О. О.</b> Теоретичні аспекти управління фінансовим результатом підприємства.....	69
<b>Доронін А. В.</b> Поведінка організації як об'єкт менеджменту: сутність і зміст.....	71
<b>Дубровина Н. А., Дубровина В. А.</b> Анализ инновационного потенциала предприятий в регионах Польши.....	74
<b>Дяченко Т. А.</b> Интенсивность, сила, уровень конкуренции: экономическое содержание и взаимосвязь.....	77
<b>Єлетенко О. В.</b> До проблеми формування логістичної системи підприємства.....	79
<b>Журавльова І. В.</b> Концепція управління інтелектуальним капіталом підприємства.....	82
<b>Иванова Р. Х.</b> Развитие взаимовыгодных отношений с ключевыми участниками товародвижения.....	85
<b>Івженко А. С.</b> Можливості використання франчайзингу машинобудівними підприємствами України.....	88
<b>Калмикова І. Ю., Скрипник Н. Є.</b> Принципи організації діагностики в антикризовому управлінні.....	92
<b>Касьянова Н. В.</b> Джерела розвитку машинобудівних підприємств України.....	96
<b>Кириян И. С., Кириян Е. И.</b> Рынок подготовки граждан к ведению бизнеса: как оценить способность к предпринимательству.....	99
<b>Кобзев П. М.</b> Системно-кибернетический подход к стратегическому управлению системным потенциалом предприятия.....	101
<b>Кучеренко А. А.</b> Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития.....	104
<b>Кушценко В. М.</b> Проблеми управління інноваційною діяльністю промислових підприємств України.....	107
<b>Ларіна Р. Р., Рязанов А. В.</b> Концепція еластичності в аналізі та короткостроковому плануванні логістичної діяльності підприємства.....	109
<b>Лела Р. Н.</b> Концепция моделирования ситуационного механизма принятия управленческих решений на предприятии.....	112
<b>Лепейко Т. І., Чістяков А. С.</b> Організаційні зміни як засіб управління розвитком промислових підприємств.....	114
<b>Лепейко Т. І., Кривобок К. В.</b> Управління розвитком промислових підприємств на базі концепції адаптації.....	117
<b>Лопаткина И. В.</b> Определение перспективных направлений предпринимательской деятельности как элемент государственной экономической политики.....	120
<b>Мазуркевич А.</b> Избранные аспекты моделирования организационного поведения.....	122
<b>Манюшкіна О. О.</b> Стратегічне планування в операційному менеджменті.....	125
<b>Мараховская Т. А., Солдатенкова Ю. С.</b> Выбор эффективной маркетинговой стратегии ОАО "Севастопольский хладокомбинат" на основе метода анализа иерархий.....	127
<b>Маркіна І. А.</b> Оптимізація потенціалу керованості в споживчій кооперації.....	130

<b>Мельникова М. В.</b> Інноваційні аспекти організаційно-економічного розвитку виробничо-господарського комплексу .....	133
<b>Олійник А. В.</b> Поняття та принципи інформаційної безпеки підприємства.....	135
<b>Омелаенко Н. Н.</b> Современные методы управления сезонными процессами.....	137
<b>Павлов К. В., Самохин А. С.</b> Интенсификация производства как фактор повышения конкурентоспособности российской экономики.....	140
<b>Покровенко О. А.</b> Оцінка ефективності системи управління підприємством.....	142
<b>Попов Є. В.</b> Особливості адаптування промислових підприємств до участі України у Світовій організації торгівлі.....	144
<b>Попова Л. М.</b> Особливості процесу стратегічного планування в умовах диверсифікації діяльності підприємства.....	145
<b>Прокопівщина О. В.</b> Теоретичне обґрунтування необхідності формування механізму управління економічною безпекою діяльності підприємства.....	148
<b>Пушкар О. І., Сенчук В. М.</b> Теоретичні засади реструктуризації промислового підприємства .....	151
<b>Раєвнева О. В.</b> Методологічні засади формування механізму управління розвитком підприємства.....	154
<b>Рибіна Л. О.</b> Чинники активізації інноваційної діяльності підприємства.....	157
<b>Сасіна Л. О., Голубева Т. В.</b> Теоретичний аналіз сутності поняття "соціалізація економічних відносин".....	159
<b>Сігаєва Т. Є.</b> PR – взаємодія суб'єктів господарювання в процесі інвестування.....	162
<b>Смирнов С. Н.</b> Управление финансовой безопасностью промышленных предприятий и территорий.....	164
<b>Степанов В. П., Донченко Т. В.</b> Анализ основных технологий в области управления предприятием.....	167
<b>Тімонін О. М., Діхтяренко К. В.</b> Особливості стратегічного розвитку сучасного підприємства .....	169
<b>Тимонин К. А.</b> Анализ использования брендов промышленными предприятиями.....	171
<b>Філь К. В.</b> Методика аналізу кваліфікаційного потенціалу підприємства.....	174
<b>Чаговець Л. О.</b> Теоретичні аспекти управління економічною безпекою підприємства.....	177
<b>Челенко Ю. В.</b> Использование математического подхода для оценки эффективности PR-компании предприятия.....	179
<b>Шевцова Г. З.</b> Синергетичний менеджмент у системі сучасних концепцій управління розвитком підприємств.....	182
<b>Шемаєва Л. Г.</b> Управління розвитком промислових підприємств у межах стратегічних альянсів .....	184
<b>Шершньова З. Є.</b> Антикризисный "стратегічний набір": характеристика основних складових та методичних підходів до обґрунтування .....	186
<b>Юшин С. А.</b> Предприниматель как инновационное отражение ролей собственника и руководителя предприятия.....	190
<b>Ярош О. Б.</b> Стратегия управления топливно-энергетическим комплексом Крыма.....	193

# Довідка про авторів

**Абакумова П. В.** — аспірант Української інженерно-педагогічної академії

**Авдеева Е. С.** — канд. екон. наук, доцент ГОУ ВПО Российского государственного торгово-экономического университета Саратовского института

**Кулаков Д. С.** — заместитель начальника отдела продаж на экспорт ОАО "Саратовстройстекло"

**Амосов О. Ю.** — докт. екон. наук, професор Харківського регіонального інституту Національної академії державного управління при Президентові України

**Гавкалова Н. Л.** — канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

**Антіпов О. М.** — канд. екон. наук, доцент Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля

**Шарко О. О.** — асистент Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля

**Афанасьєв М. В.** — канд. екон. наук, професор ХНЕУ

**Чемчикаленко Р. А.** — викладач ХНЕУ

**Бабенко Н. О.** — канд. екон. наук, доцент НТУ "ХПІ"

**Бабич В. П.** — докт. екон. наук, професор НФаУ

**Федоренко І. А.** — канд. екон. наук, доцент НФаУ

**Бойчук І. В.** — канд. екон. наук, доцент Львівської комерційної академії

**Большенко С. Ф.** — канд. екон. наук, доцент Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля

**Боркова Н. В.** — аспірант ХНЕУ

**Бредіхін В. М.** — канд. техн. наук, доцент Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

**Брусенко М. А.** — аспірант Київського національного торговельно-економічного університету

**Брюховецька Н. Ю.** — докт. екон. наук, професор ДонУЕП

**Булєєв І. П.** — докт. екон. наук, професор Інституту економіки промисловості НАН України

**Бутенко Л. М.** — аспірант Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана

**Вергелес Ю. В.** — викладач ХНЕУ

**Верещагіна Г. В.** — канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

**Веретенникова Г. Б.** — канд. екон. наук, викладач ХНЕУ

**Платошин В. А.** — студент ХНЕУ

**Вовк Ю. Я.** — викладач Дрогобицького державного педагогічного університету ім. Івана Франка

**Годзік В. Ф.** — канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

**Гордієнко Л. Ю.** — канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

**Коваль Н. В.** — аспірант ХНЕУ

**Гриньова М. А.** — аспірант ХНЕУ

**Губарь О. В.** — старший викладач Запорізького національного технічного університету

**Денисов В. Т.** — докт. екон. наук, професор Саратовського державного соціально-економічного університету

**Медведева Ю. П.** — аспірант Саратовського державного соціально-економічного університету

**Дзьобко І. П.** — викладач ХНЕУ

**Дікань Л. В.** — канд. екон. наук, професор ХНЕУ

**Вороніна О. О.** — викладач ХНЕУ

**Доронін А. В.** — канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

**Дубровіна Н. А.** — канд. екон. наук, доцент ХТЕІ КНТЕУ

**Дубровіна В. А.** — асистент ХТЕІ КНТЕУ

**Дяченко Т. А.** — аспірант НТУ "ХПІ"

**Єлетенко О. В.** — аспірант ДонУЕП

**Журавльова І. В.** — канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

**Іванова Р. Х.** — канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

**Івженко А. С.** — магістр ДонУЕП

**Калмикова І. Ю.** — канд. екон. наук, доцент Дніпропетровського національного університету

**Скрипник Н. Є.** — старший викладач Дніпропетровського національного університету

**Касьянова Н. В.** — канд. екон. наук, доцент ДонУЕП

**Кір'ян І. С.** — старший викладач ХНЕУ

**Кір'ян О. І.** — канд. екон. наук, викладач Української інженерно-педагогічної академії

**Кобзєв П. М.** — канд. фіз.-мат. наук, доцент ХНЕУ

**Кучеренко А. А.** — здобувач УкрГАЗД

**Куцієнко В. М.** — аспірант ХНЕУ

**Ларіна Р. Р.** — докт. екон. наук, професор ДонДУУ

**Рязанов А. В.** — аспірант ДонДУУ

**Лепа Р. М.** — канд. екон. наук, доцент Науково-дослідного центру інформаційних технологій Інституту економіки промисловості НАН України

**Лепейко Т. І.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Чістяков А. С.** — здобувач ХНЕУ

**Кривобок К. В.** — викладач ХНЕУ

**Лопаткіна І. В.** — канд. екон. наук, старший викладач Української академії банківської справи НБУ

**Мазуркевич А.** — докт. інж. наук, доцент Сілезької політехніки, Польща

**Манюшкіна О. О.** — молодший науковий співробітник ХНЕУ

**Мараховська Т. О.** — канд. біолог. наук, доцент Севастопольського національного технічного університету

**Солдатенкова Ю. С.** — студент Севастопольського національного технічного університету

**Маркіна І. А.** — канд. екон. наук, професор Полтавського університету споживчої кооперації України

**Мельникова М. В.** — канд. екон. наук, доцент Інституту економіко-правових досліджень НАН України

**Олійник А. В.** — аспірант ХНЕУ

**Омеласько Н. М.** — канд. екон. наук, доцент ХНЕУ



**Павлов К. В.** — докт. екон. наук, професор Белгородського державного університету

**Самохин А. С.** — аспірант Белгородського державного університету

**Покровенко О. А.** — асистент НТУ "ХПІ"

**Попов Є. В.** — аспірант НАУ ім. М. Є. Жуковського "ХАІ"

**Попова Л. М.** — аспірант ХНЕУ

**Прокопшина О. В.** — викладач ХНЕУ

**Пушкар О. І.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Сенчук В. М.** — аспірант ХНЕУ

**Раєвська О. В.** — канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

**Рибіна Л. О.** — канд. екон. наук, доцент Сумського національного аграрного університету

**Сасіна Л. О.** — канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

**Голубєва Т. В.** — аспірант ХНЕУ

**Сігаєва Т. Є.** — аспірант ХНЕУ

**Смирнов С. М.** — канд. техн. наук, доцент Європейського університету

**Степанов В. П.** — канд. техн. наук, професор ХНЕУ

**Донченко Т. В.** — викладач ХНЕУ

**Тімонін О. М.** — канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

**Діхтяренко К. В.** — аспірант ХНЕУ

**Тімонін К. О.** — студент ХНЕУ

**Філь К. В.** — аспірант ДонУЕП

**Чаговець Л. О.** — аспірант ХНЕУ

**Челенко Ю. В.** — аспірант ХНЕУ

**Шевцова Г. З.** — канд. екон. наук, доцент Технологічного інституту Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля

**Шемаєва Л. Г.** — канд. екон. наук, доцент ХНЕУ

**Шершньова З. Є.** — канд. екон. наук, доцент Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана

**Юшин С. О.** — докт. екон. наук, професор Київського національного торговельно-економічного університету

**Ярош О. Б.** — канд. екон. наук, старший викладач Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського