

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ
В УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**Колективна монографія
присвячена 20-літтю кафедри менеджменту
у виробничій сфері**

**за загальною редакцією
доктора економічних наук,
професора Н. Б. Кирич**

ТЕРНОПІЛЬ–2016

УДК 330.34:658
ББК 65.050.9
К 38

Рекомендоване до видання рішенням вченої ради
Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя
(Протокол № 1 від 23 лютого 2016 року)

Рецензенти:

Андрушків Б. М. – д. е. н., професор, заслужений діяч науки і техніки України, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Гринчуцький В. І. – д. е. н., професор, Тернопільський національний економічний університет

Прохорова В. В. – д. е. н., професор, Українська інженерно-педагогічна академія

К 38 Інноваційні підходи в управлінні підприємствами [Текст монографії]:
Коллективна монографія присвячена 20-літтю кафедри менеджменту
у виробничій сфері / за заг. ред. д. е. н., проф. Кирич Н. Б. –
Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. – 343 с.

ISBN 978-617-7331-19-2

В колективній монографії розглядаються проблеми, що пов'язані з антикризовою діяльністю суб'єктів господарювання та підвищенням конкурентоспроможності підприємств за допомогою впровадження різноманітних інновацій.

Коллективна монографія розрахована на фахівців, науковців, викладачів, аспірантів та студентів економічних спеціальностей.

Опубліковані матеріали відображають власну думку авторів, яка може не збігатися з позицією редакції та носити дискусійний характер. За зміст матеріалів відповідальність несуть автори.

ISBN 978-617-7331-19-2

УДК 330.34:658
ББК 65.050.9

ЗМІСТ

Передмова.....	5
Галушак Ольга, Галушак Михайло ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ЛІЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	8
Гарматюк Оксана ЕВОЛЮЦІЯ ВИНИКНЕННЯ КРИЗ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ	39
Гевко Володимир, Гевко Ольга ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	68
Зяйлик Марія НЕРОЗРИВНІСТЬ ЗВ'ЯЗКУ ЄВРОМАРКЕТИНГУ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ ВНУТРІШНІМ РИНКОМ	103
Кирич Наталя, Кінаш Ірина ОЩАДЛИВЕ РЕСУРСОВИКОРИСТАННЯ ЯК ЧИННИК СТАБІЛІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	118
Котовська Ірина ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ АУТСОРСИНГУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ	141
Кужда Тетяна МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	163
Машлій Галина ТОВАРНІ БІРЖІ В НЕЗАЛЕЖНІЙ УКРАЇНІ: ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ, ПРОБЛЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ	196

Мосій Ольга ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА СПРИЙНЯТЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ДО НОВОВВЕДЕНЬ	229
Сороківська Олена ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	249
Струтинська Ірина ЛОГІСТИЧНА АКТИВНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОЦІНКА ЇХ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ – ДЕТЕРМІНАНТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	275
Шведа Наталія ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА ДОПОМОГОЮ БЕНЧМАРКІНГУ	291
Юрик Наталія ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ, РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ	314

ПЕРЕДМОВА

Будь-яка високорозвинена держава повинна створювати умови, при яких її громадяни, працюючи, мають жити в добробуті. Стале зростання економіки країни потребує сприятливих умов для бізнесу. Проте українські підприємства окрім ряду проблем, пов'язаних із нестабільністю в економічній і політичній сфері країни, мають ряд внутрішніх проблем, серед яких не останнє місце посідають застосування застарілих технологій, слабе впровадження інноваційної продукції і нечасте оновлення асортименту продукції, що зумовлює їх низьку конкурентоспроможність. Саме тому потрібно шукати нові способи функціонування підприємств, які дозволять економіці нашої країни рухатись вперед. Одну із провідних ролей в цьому випадку мають відігравати інновації.

Автори, результати досліджень яких викладено у колективній монографії, визначають та аналізують проблеми, що виникають в результаті впровадження інновацій в різних сферах вітчизняних підприємств, та пропонують шляхи підвищення ефективності їх функціонування. При цьому знача увага приділена питанням визначення організаційних засад лізингової діяльності (зокрема Галушак Ольга дослідила лізингову діяльність в Україні, розглянула особливості та характер взаємодії суб'єктів лізингової діяльності, Галушак Михайло визначив порядок укладання та основні складові лізингових угод, а також основні завдання лізингових компаній та особливості їх функціонування при змінах середовища), еволюції виникнення криз та кризових явищ (Гарматюк Оксана), дослідження інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами вітчизняних машинобудівних підприємств (зокрема Гевко Володимир розробив методичний підхід до дослідження інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами і склав відповідну схему, провів

інтегральне оцінювання ефективності використання НМА машинобудівних підприємств та кореляційний аналіз їх впливу на загальну економічну ефективність, Гевко Ольга проаналізувала машинобудівну галузь України за 2001-2014 роки та показники, які характеризують інноваційну активність підприємств, а також визначила основні тренди у розвитку комунікаційних технологій та їх вплив на розвиток CRM-систем), нерозривності зв'язку євромаркетингу з європейським внутрішнім ринком (Зяйлик Марія), ощадливого ресурсовикористання як чинника стабілізації господарської діяльності підприємства (зокрема Кирич Наталя визначила головні напрями зменшення витрат енергоресурсів та визначила особливості оцінювання ефективності функціонування механізму енерговикористання, Кінаш Ірина запропонувала механізми підвищення зацікавленості виробників до розробки і впровадження енергоощадних технологій та визначила фактори впливу на розвиток ресурсоощадної діяльності), формування інноваційної стратегії аутсорсингу в системі забезпечення конкурентоспроможності сучасної підприємницької структури (Котовська Ірина), розробки методів та моделей оцінювання інноваційного розвитку машинобудівних підприємств (Кужда Тетяна), функціонування товарних біржі в незалежній Україні (Машлій Галина), дослідження факторів, що впливають на сприйнятливність підприємств до нововведень (Мосій Ольга), дослідження інноваційного потенціалу малого бізнесу в Україні (Сороківська Олена), логістичної активності вітчизняних автомобілебудівних підприємств та оцінки їх логістичного потенціалу, як детермінанти інноваційного розвитку (Струтинська Ірина), дослідження особливостей прийняття управлінських рішень за допомогою бенчмаркінгу (Шведа Наталія), визначення особливостей вибору, розробки та реалізації антикризової стратегії підприємств машинобудівної галузі (Юрик Наталія).

Висловлюємо щирю подяку рецензентам: завідувачу кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, Заслуженому діячу науки і техніки України, доктору економічних наук, професору Б. М. Андрушківу, завідувачу кафедри економіки підприємств і корпорацій Тернопільського національного економічного університету, доктору економічних наук, професору В. І. Гринчуцькому, завідувачу кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання Української інженерно-педагогічної академії, доктору економічних наук, професору В. В. Прохоровій за цінні поради та зауваження. Всі відгуки та пропозиції будуть сприйняті з вдячністю і використані у подальшій роботі.

УДК 339.187

Ольга Галушак
кандидат економічних наук, доцент
Михайло Галушак
кандидат технічних наук, доцент

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ЛІЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Дослідження організаційних засад лізингової діяльності дозволили виділити організаційні форми управління лізинговими операціями, систематизувати їхні завдання, дослідити вплив факторів на діяльність суб'єктів угод. Запропоновано методику спільного розподілу додаткового прибутку між суб'єктами лізингових угод та показники, які дозволять керівництву лізингової компанії прийняти рішення про доцільність укладення договору з клієнтом і гарантувати його успішне завершення.

Ключові слова: лізингова діяльність, лізігодавець, лізингоодержувач, виробник, лізингова компанія.

Постановка проблеми. Подолання кризового стану економіки країни можливе за рахунок проведення активної політики, яка спрямована на кінцевий позитивний результат, тобто на впровадження новинок, пов'язаних з вдосконаленням управління, техніки, технології, організації виробництва та праці тощо. Активізації цієї діяльності сприяє застосування лізингу. Поєднуючи у собі риси оренди, кредиту та прокату, лізинг дозволяє значно оновити основні фонди, покращити фінансове становище підприємств, стимулювати розвиток науково-технічного прогресу та покращити економічну діяльність в Україні.

В Україні ця підприємницька діяльність розвивається досить повільно. Це пов'язано із значними інфляційними процесами, недосконалістю нормативно-правової бази, відсутністю стимулювання та належної підтримки з боку держави. Лізинг в Україні повинен розглядатися як спосіб активізації інноваційної, інвестиційної та маркетингової діяльності підприємств, джерело фінансування, метод структурної перебудови економіки та розширення зовнішньоекономічних зв'язків.

Аналіз досліджень проблеми. Аналізом розвитку лізингових відносин в Україні та закордоном займається значна кількість вчених: Внукова Н. Н., Газман В. Д., Гейдар І. І., Гринчук Ю. С., Долінська Є. Б., Загородній А. Г., Іванишин В. В., Коваленко Л. О., Крикавський Є. В., Кузьмін О. Є., Лубенський О. Г., Міщенко В. І., Москалик Р. Я., Онищук Я. В., Подольчак Н. І., Поплавська Ж. В., Селюченко Н. Є., Терехов В. І., Терещенко В. К., Хомутенко Л. І. та інші. Проте вищеназваними дослідниками не сформована єдина думка щодо видів та форм лізингу, не встановлена чітка регламентація роботи суб'єктів лізингових операцій, не досліджений механізм впливу зовнішніх та внутрішніх факторів ризику на лізингову діяльність тощо.

Мета і завдання статті. Метою статті є дослідження стану організування відносин між усіма суб'єктами лізингових угод з врахуванням вимог сучасного ринку для поживлення цієї діяльності у нашій країні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Лізинг став невід'ємною часткою економічної структури зарубіжних країн. Щодо обсягу лізингових операцій, то світова першість належить США, що спричинене передусім значними податковими пільгами. У США здійснювати лізингові операції мають право банки та їхні відділення, лізингові фірми, спеціалізовані відділення з лізингу фірм-виробників обладнання, а також страхові, інвестиційні, брокерські та інші фірми. У загальному обсязі інвестицій європейських країн частка лізингу оцінюється: у Німеччині – 16 %, Великій Британії – 36, в Ірландії – 46 %[1], [2].

В Україні на початок 2014 року вартість діючих угод фінансового лізингу складала 66,6 млрд. грн. Серед цих договорів переважають угоди в галузі транспорту (67,07%), сільського господарства (17,04%), будівництва (3,32%) та сфері послуг (1,87%). Структура лізингових угод за видами обладнання зображена в таблиці 1.

Таблиця 1

Структура договорів фінансового лізингу за видами обладнання на кінець другого кварталу 2009-2014 років, %

Вид обладнання	2010р.	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.
Транспорт	53,43	50,06	60,32	57,39	71,20
Техніка, машини та устаткування для сільського господарства	11,62	14,72	13,85	19,65	14,32
Комп'ютерна техніка та телекомунікаційне обладнання	5,61	5,73	4,91	2,91	1,38
Друкарське та поліграфічне обладнання	0,95	0,84	0,39	0,26	0,11
Торгівельне та банківське обладнання	-	0,06	0,10	0,11	0,10
Інше обладнання	28,39	28,59	20,43	19,67	12,89

Джерело: склала автор на основі даних асоціації «Українське об'єднання лізингодавців» [3]

Основними джерелами фінансування лізингових операцій (табл.2) залишаються позичкові кошти, у тому числі банківські кредити (2014р. – 71,39%), частка власних коштів лізингових компаній невинно зростає (початок 2012 року – 4,06%, 2013 – 16,37%, 2014 – 27,44%).

Таблиця 2

Структура джерел фінансування лізингових операцій за другий квартал 2009-2014 років, %

Роки	Різновиди коштів		
	Власні	Позичкові, у т. ч. банківські кредити	Залучені
2009	35,61	64,39	-
2010	67,23	32,77	-
2011	14,61	85,20	0,19
2012	4,06	95,76	0,19
2013	16,37	83,56	0,07
2014	27,44	71,39	1,17

Джерело: склала автор на основі даних асоціації «Українське об'єднання лізингодавців» [3]

Показники «проникнення лізингу» в економіку України протягом останніх трьох років мали тенденцію до покращення. Про це свідчать дані звіту Global Leasing Report 2013 [4]. Так, частка лізингу у ВВП нашої країни у 2011 році – 0,2%, 2012 – 0,65%, 2013 – 1%. Величина цього показника у країн-лідерів, якими є Естонія та Кіпр, складає відповідно 5,13 та 4,33%.

Здійснення лізингових операцій приваблює користувачів довготривалим характером договорів, що часто близький до періоду амортизації майна, віднесення лізингових платежів до валових витрат, а значить, зменшення величини оподаткованого прибутку[5].

Залежно від економічних умов кількість учасників лізингової угоди може збільшуватися або зменшуватися. Класичний лізинг передбачає взаємовідносини між трьома суб'єктами: лізингоодержувачем (споживачем), лізингодавцем та виготовлювачем (постачальником) (рис.1).

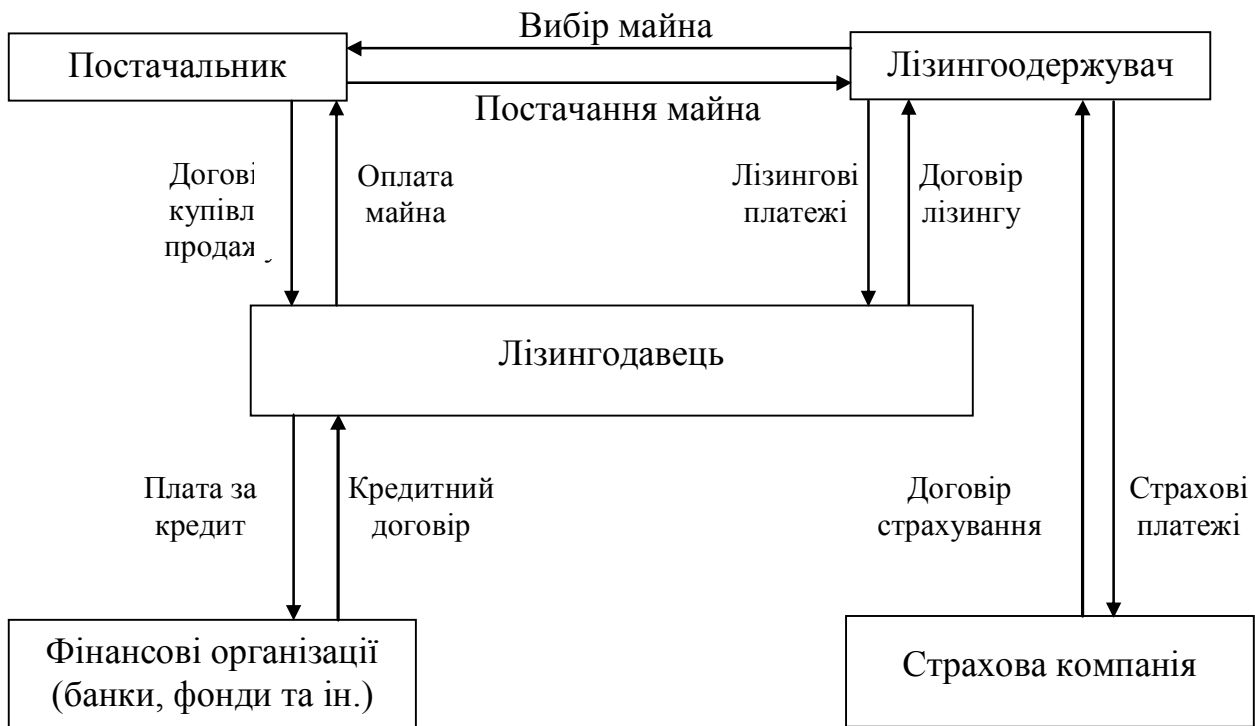


Рис. 1. Взаємодія суб'єктів лізингової діяльності.

Джерело: розробила автор на основі [6].

Споживач – це суб'єкт підприємницької діяльності, який згідно укладеної угоди одержує в користування об'єкти лізингу. Дослідження дозволяють стверджувати, що споживачів виробничого обладнання можна поділити на наступні групи залежно від мети, з якою вони укладають лізингові угоди:

а) підприємства, які не можуть купити обладнання для розширення власного виробництва в зв'язку зі скрутним фінансовим становищем;

б) підприємства, які не мають коштів для заміни старої техніки на нову, більш прогресивну;

в) підприємства, які хочуть уникнути ризику від купівлі нового обладнання і випробовують його в експлуатації, взявши у лізинг;

г) підприємства, які шукають інвесторів для заміни обладнання в зв'язку із зміною асортименту продукції;

д) підприємства, які не хочуть придбати у власність обладнання через його швидке моральне старіння;

е) підприємства, які беруть техніку в лізинг для короткочасного використання.

Наступний учасник класичної лізингової угоди – постачальник (виробник). Ним може бути підприємство, яке виготовляє певне майно, торгова, постачальницько-збутова організація чи інший суб'єкт. Для виготовлення конкурентоздатної продукції виробники повинні мати наступну інформацію про своїх конкурентів:

- знати крупних виготовлювачів аналогічного обладнання, обсяги продажу їхньої продукції, доходи, організацію технічного сервісу;

- величину коштів, яка спрямовується конкурентами на рекламу своєї продукції;

- основні характеристики техніки, яку виготовляють конкуренти, рівень її якості та думку про неї споживачів;

- рівень цін на продукцію конкурентів та цінову політику, яку вони проводять.

Уся робота з підготовки та проведення лізингових операцій виконується лізингодавцем. Його діяльність може бути різною залежно від організаційної форми управління лізингом. Розрізняють три основні форми управління лізингом.

Підготовка та проведення лізингових операцій при першій формі зосереджена в підрозділах або службах підприємства, які займаються виробничими питаннями. Така форма управління дозволяє забезпечити споживача прогресивним обладнанням, налагодити ремонт та здійснювати обслуговування техніки безпосередньо у лізингокористувача. Задовільнити зростаючі потреби користувачів в повній мірі таке управління лізингом не може, тому виникає необхідність у функціонуванні більш досконалої форми управління.

При другій формі управління лізингом підготовку та проведення лізингових операцій здійснюють у службі маркетингу, що дозволяє значно вдосконалити систему збуту обладнання, його рекламу та організацію обслуговування протягом терміну лізингового договору. Саме так починало здавати в лізинг свою продукцію ПАТ «Харківський тракторний завод». Задовго до створення лізингової компанії маркетингова служба підприємства самостійно здавала в лізинг трактори.

Створення фірм, які спеціалізуються на здачі в лізинг рухомого та нерухомого майна – третя форма управління цією діяльністю. Такими фірмами виступають лізингові компанії, які самостійно фінансують угоди або залучають необхідні для цього організації, залежно від виду лізингової операції надають низку технічних і комерційних послуг (транспортування, монтаж та обслуговування об'єктів лізингу, здійснення бухгалтерської роботи, надання

консультацій щодо оподаткування і оформлення угод, допомога у реалізації продукції лізингоотримувача).

На лізинговому ринку України сьогодні активно працюють українсько-швейцарське спільне підприємство "Українська фінансова лізингова компанія" (Київ), лізингова компанія "Лізинг-нерухомість" (Луцьк), фінансово-лізингова компанія "Електрон-лізинг" (Львів), державне підприємство "Українська інноваційна фінансово-лізингова компанія", "Украгроліз"(Київ), командитне товариство "Лізингова компанія "Укрінтерлізинг" (Львів), лізингова компанія "Сокіл-транслізинг" (Львів), ТОВ "Оптимум лізинг" (Київ), а також лізингові компанії банків "Аваль-лізинг" та "Укрексімлізинг"[7].

Рейтинг лізингових компаній за результатами третього кварталу 2014 року показаний у таблиці 3.

Таблиця 3

**Рейтинг лізингових компаній за результатами третього кварталу
2014р.**

№	Назва лізингової компанії	Лізинговий портфель, млн. грн.
1	Райффайзен Лізинг Аваль	2988,100
2	ОТП Лізинг	2971,300
3	ВТБ Лізинг Україна	2511,100
4	Український Лізинговий Фонд	1993,500
5	УніКредит Лізинг	1066,400
6	Порше Лізинг Україна	970,400
7	ALD Automotive/Перша лізингова компанія	914,400
8	СканіяКредіт Україна	497,000
9	Ілта	390,500
10	AVIS Україна	327,300
11	VAB Лізинг	243,500
12	Автокредит Плюс	185,000
13	Ленд-ліз	62,700
14	Адванс-Лізинг	н/д
	Разом	15121,200

Джерело: склала автор на основі даних асоціації «Українське об'єднання лізингодавців» [3]

Лізингові компанії можна поділити на вузькоспеціалізовані та універсальні залежно від різноманітності техніки, яка здається в оренду. Вузькоспеціалізовані лізингові компанії мають справу з одним видом товару (крани, навантажувачі) або однією групою товарів (будівельне, електронне, енергетичне та інше обладнання). Такі компанії купують товар у виробників і здають його в лізинг від свого імені. Вони надають технічну допомогу і здійснюють обслуговування техніки, мають власні парки машин та обладнання і навіть людей, які працюють на техніці, зданій в лізинг. Універсальні фірми мають справу з різноманітною технікою і здають її, в основному, в довгостроковий фінансовий лізинг.

Лізингові компанії можуть виступати як незалежні фірми або як довірчі компанії банків чи страхових організацій. Промислові, автотранспортні та деякі інші фірми, використовуючи свій збутовий апарат, теж бувають в ролі лізингодавців.

Аналізуючи досвід роботи суб'єктів лізингової діяльності, можна виділити три основних типи лізингових компаній:

- лізингові компанії, які є дочірніми фірмами виробників продукції. Це пов'язано з тим, що виробники шукають нові шляхи збуту своєї продукції, а лізинг є ідеальною можливістю продавати свої товари на вигідних умовах. Маючи свою дочірню лізингову компанію, виробник може запропонувати споживачеві нові схеми фінансування;

- лізингові компанії, які контролюються банками. Перевагою цих лізингодавців є те, що вони можуть одержувати кредитні ресурси від банків на більш вигідних умовах;

- незалежні лізингові компанії, в яких є достатньо фінансових коштів, досвід роботи на певних ринках товарів та широке коло потенційних клієнтів.

Лізингова угода укладається, в основному, на довготривалій період. Протягом цього часу підтримуються постійні зв'язки між лізингодавцем та

лізингодержувачем. Для того, щоб ці зв'язки були на належному рівні і лізингова операція завершилась успішно, перед укладенням угоди лізингова компанія повинна оцінити доцільність договору. Таке оцінювання здійснюють як в інтересах лізингодавця, так і в інтересах лізингодержувача. Заключаючи угоду, лізингова компанія звертає основну увагу на "лізингодатність" учасників. За результатами дослідження можна стверджувати, що лізинговій компанії необхідно більше орієнтуватись на об'єкт і дохід партнерів з врахуванням їх майбутнього розвитку, в той час як кредитні установи орієнтуються на суб'єкт і контроль платоспроможності в минулому.

Крім вивчення сучасного фінансового становища та прогнозування майбутньої платоспроможності клієнта до організаційного механізму укладення лізингової угоди входить процес оцінювання вартості майна, що стане об'єктом договору. Здійснювати оцінку майна повинна експертна комісія, до складу якої входять представники лізингової компанії, виробника, користувача, банку, страхової компанії та інших суб'єктів угоди.

Лізингодавець перед укладенням договору проводить аналіз поступлення лізингових платежів. Враховуючи розмір та рівномірність надходження платежів, лізингова компанія оцінює доцільність укладення угоди. Визначення ефективності лізингового проекту – завершальний етап організаційного механізму укладення договору. Для цього розраховують економічний ефект від здійснення операції як абсолютну суму прибутку, отриманого внаслідок впровадження інновацій, або використовують відносні показники. Це може бути відношення прибутку до лізингових витрат або до розміру інвестицій, або вартості продукції, що буде виготовлена на лізинговому обладнанні.

На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що основними завданнями лізингової компанії є:

а) фінансування лізингових операцій, виходячи із своїх можливостей та за допомогою кредитів банку;

- б) пошук та залучення до господарського обігу тимчасово невикористаних засобів підприємств та організацій;
- в) укладення договорів про лізинг майна із споживачами та постачальниками;
- г) дослідження вітчизняного та зарубіжного ринку технічних засобів;
- д) здійснення консультативних та посередницьких операцій;
- е) організація та проведення аукціонів по реалізації нової та морально застарілої для певного виробництва техніки;
- є) вивчення рентабельності проекту та оцінювання його доцільності;
- ж) проведення експортно-імпортних лізингових операцій;
- з) залучення до участі у своїй діяльності іноземних партнерів;
- и) вивчення досвіду зарубіжних лізингових фірм.

Для успішного укладення лізингових угод необхідне співробітництво торгово-збутових фірм з банківськими закладами, кооперування підприємств-виготовлювачів майна з банками та страховими компаніями, споживачів техніки з ремонтними організаціями.

Лізингодавець здійснює оперативний, бухгалтерський і статистичний облік, складає за затвердженими формами звітність і подає її у встановлені терміни відповідним органам. Згідно рішення правління лізингової компанії створюється ревізійна комісія, яка здійснює контроль її фінансово-господарської діяльності. Утворюють цю комісію в тому випадку, коли лізингова компанія діє як самостійна організація. Якщо компанія створена при підприємстві, організації чи установі, то роль ревізійної комісії виконує орган, на який покладена контрольно-ревізійна робота вище названих закладів.

Практика роботи лізингових компаній свідчить, що від раціональної структури управління лізингової компанії в значній мірі залежить успіх цієї підприємницької діяльності. Організаційна структура фірми повинна максимально відповідати меті та сфері діяльності, вимогам, які ставляться до

неї в процесі роботи. Віце-президенти лізингової компанії мають у своєму підпорядкуванні певні відділи (або залежно від обсягів роботи – окремих спеціалістів), які створені за напрямками діяльності компанії. Організаційна структура лізингової компанії повинна забезпечувати її гнучкість, бо відділи в межах служб можуть створюватися, ліквідуватися чи об'єднуватися залежно від зміни строку угод, об'єктів лізингу та різновидностей послуг, які надаватиме лізингова компанія.

Специфіка функціонування лізингової компанії складається ще в період її створення і залежить від багатьох факторів:

- а) типу акціонерів (банки, страхові компанії, інші організації);
- б) економічної сфери діяльності (промисловість, торгівля, будівництво);
- в) типу контрактів (фінансовий лізинг, оперативний лізинг);
- г) типу товару (виробниче обладнання, транспортні засоби, конторське обладнання);
- д) географічної зони діяльності.

Засновники лізингової компанії повинні укласти угоду, яка б зафіксувала предмет та географічну зону їхньої діяльності; організаційні, фінансові та правові відносини між сторонами на період створення та функціонування лізингової компанії, а також враховувала б можливі зміни типу лізингового контракту та об'єктів лізингу.

Так, як витрати на утримання лізингової компанії входить до складу лізингових платежів користувача, то її організаційна структура повинна бути оптимальною, максимально задовольняти вимоги клієнтів. Аналіз опрацьованих теоретичних матеріалів свідчить, що різні автори по-різному бачать будову організаційної структури лізингодавця. Необхідно враховувати, що розширення цієї структури пропорційне збільшенню вартості лізингових угод, які укладає лізингова компанія. Але так, як у нашій країні слабо розвинені лізингові відносини, а величина лізингових платежів у два рази перевищує

вартість об'єктів лізингу, то структуру лізингової компанії не варто розгалужувати. З метою оптимізації організаційної структури лізингової компанії пропонуємо, щоб її штат складався з постійних і тимчасових співробітників. Останні виконуватимуть разову або недовготривалу роботу в зв'язку із здійсненням різних лізингових операцій.

Слід зазначити, що працівники лізингової компанії можуть самостійно надавати користувачеві низку послуг (страхування, консультування, фінансування, технічне обслуговування), а можуть залучати інших суб'єктів, які стануть учасниками лізингової угоди.

Залежно від умов угоди (вартості лізингової операції, різновидів послуг, які потребує споживач) суб'єктами лізингової діяльності можуть бути:

- а) банк – фінансує операцію;
- б) страхова компанія – страхує дії суб'єктів;
- в) сервісна організація – обслуговує та ремонтує майно користувача;
- г) консалтингова фірма – надає консультації користувачу та лізингодавцю;
- д) регіональні центри науково-технічної інформації – збирають інформацію про виробництво нових видів техніки, впровадження прогресивних технологій, використання нових матеріалів та сировини, вдосконалення організації виробництва та праці;

Виходячи з графічної моделі лізингової операції (рис. 1), можна виділити основні види договорів, що характеризують взаємовідносини суб'єктів:

- а) договір купівлі-продажу майна між підприємством-виготовлювачем (постачальником) та лізинговою компанією (лізингодавцем);
- б) договір про лізинг майна між споживачем (лізингокористувачем) та лізинговою компанією (лізингодавцем);
- в) договір про страхування майна між лізинговою компанією (лізингодавцем) та страховою компанією;

г) договір про обслуговування майна між сервісною організацією, лізингодавцем та споживачем (лізингокористувачем);

д) договір про надання консультацій між консалтинговою фірмою, лізинговою компанією (лізингодавцем) та споживачем (лізингокористувачем);

е) договори про фінансування та кредитування між лізинговою компанією (лізингодавцем) та різними фінансовими установами, агентствами і фондами.

Кожен об'єкт господарювання починає свій життєвий цикл зі стадії створення. Так само і лізингова компанія починає з визначення мети та завдань організації, спеціалізації, розмірів, ресурсів і т. д. Компанія повинна мати чітко встановлену причину свого існування, тобто місію, в якій декларуються принципи її роботи, дійсні наміри керівництва, даються визначення самих важливих характеристик організації.

Місія компанії служить орієнтиром для планування її роботи і одночасно накладає певні обмеження на напрямки діяльності при аналізі альтернатив розвитку. Лізингова компанія повинна шукати свою місію в зовнішньому оточенні, щоб забезпечити своє ефективне функціонування на сучасному етапі та в майбутньому. Проведені дослідження дають підстави стверджувати, що місію лізингової компанії можна сформулювати так: фінансування та посередництво при лізингу майна в умовах ринку. У цьому формулюванні чітко визначена головна мета організації та об'єкт майбутньої діяльності, показано на що будуть спрямовані зусилля лізингової компанії.

Для успішного функціонування лізингова компанія повинна вибрати стратегію своєї діяльності. Часто фірма вибирає стратегію з декількох можливих варіантів. Так, якщо компанія хоче збільшити свою частку на ринку лізингових послуг, то вона може здійснити це різними шляхами: наданням різних пільг лізингокористувачам у сплаті лізингових платежів, навчанням персоналу споживача, здійсненням консультативних робіт, наданням різних

послуг по обслуговуванню орендованого майна, широким рекламуванням своєї роботи.

Все різноманіття стратегій фірм є модифікаціями кількох базових стратегій: обмеженого росту, росту, скорочення та комбінованої. Стратегії обмеженого росту притримуються керівники, які задоволені становищем фірми і планують розвиток лізингової компанії "від досягнутого", коректуючи на зміну умов (наприклад, інфляцію). Такий шлях розвитку вважається самим простим і найменш ризиковим. Стратегію росту можуть обрати компанії, які мають справу з виробниками обладнання, в яких швидко змінюється технологія. Скорочення або стратегію останнього засобу лізингові компанії вибирають дуже рідко. Для таких фірм характерно встановлення мети нижче рівня, досягнутого в минулому. До стратегії скорочення звертаються тоді, коли показники діяльності компанії постійно погіршуються і ніякі заходи на них не впливають. Комбінована стратегія – це поєднання розглянутих вище альтернатив – обмеженого росту, росту та скорочення. Такої стратегії, як правило, притримуються крупні лізингові компанії, які активно функціонують в декількох галузях. Всі чотири вищеописані базові стратегії служитимуть варіантами при виборі загальної стратегії лізингової компанії.

У процесі функціонування лізингової компанії виникають різноманітні проблемні ситуації (зміна об'єкта лізингу, передача майна лізингокористувачем третій особі, прихід обладнання у непридатність задовго до завершення терміну угоди), які потребують прийняття належного рішення. Процес прийняття рішення полягатиме у виявленні проблеми до її виникнення. Пізніше необхідно здійснити розробку рішень, з яких вибрати оптимальне. Кількість розроблених та розглянутих варіантів залежатиме від багатьох факторів і, перш за все, від часу, який є у розпорядженні розробників, ресурсів та обсягу інформації лізингової компанії.

Дослідження показують, що з метою передбачення потенційної загрози та нових можливостей працівники лізингової компанії повинні здійснювати аналіз зовнішнього середовища. Такий аналіз служитиме інструментом контролю зовнішніх по відношенню до організації факторів і дозволить їй своєчасно виявити появу критичного стану, розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин та стратегію, яка дозволить лізинговій компанії досягнути мети і перетворити потенційні загрози у вигідні можливості.

Повну уяву про тенденції розвитку зовнішнього середовища лізинговій фірмі може дати лише комплексний аналіз низки факторів: економічних, політичних, ринкових, технологічних, конкуренції та міжнародних. При аналізі економічних факторів лізингова компанія повинна враховувати темпи інфляції, податкові ставки, платоспроможність підприємств, рівень зайнятості населення. Щодо податкових ставок, то слід відзначити, що лізингові операції оподатковуються так само, як і будь-яка інша підприємницька діяльність. Особливістю є те, що податок на додану вартість не береться з лізингових платежів за умовами фінансового лізингу.

З метою встановлення платоспроможності користувача лізингова компанія аналізує наступні документи: звіт про фінансові результати роботи майбутнього користувача, баланс підприємства, звіт про фінансово-майновий стан споживача, статут підприємства, яке буде отримувати лізингові послуги, довідку про величину заборгованості підприємства по неплатежах, довідку відповідного відділення банку про залишок грошових коштів у майбутнього користувача та про величину його кредиторської заборгованості.

Аналізуючи політичні фактори, необхідно слідкувати за згодами по тарифах і торгівлі між країнами, протекціоністською митною політикою, нормативними актами місцевих органів влади, рівнем розвитку правового регулювання, кредитною політикою місцевої влади.

Ринкові фактори включають вивчення життєвих циклів різних видів товарів та послуг, рівня конкуренції в галузі, частки ринку, яку займає певний виготовлювач обладнання.

Керівництво лізингової компанії повинно прослідковувати зміни в технології виробництва, конструкційних матеріалах, застосуванні обчислювальної техніки для проектування нового обладнання, в управлінні, в технології збирання, обробки і передачі інформації.

Аналіз факторів конкуренції допоможе контролювати лізинговій компанії за діями конкурентів, вивчати їх сильні та слабкі сторони.

І, нарешті, міжнародні фактори – це вивчення можливостей виходу лізингових операцій за межі країни, політики уряду по захисту чи розширенню національного ринку техніки.

З метою успішного функціонування лізинговій компанії необхідно постійно здійснювати аналіз сильних та слабких сторін своєї діяльності. Для цього досліджуються основні функціональні зони фірми: маркетинг, управління проектами, інноваційна діяльність, фінанси (бухгалтерський облік), технічне обслуговування та ремонт лізингової техніки.

Аналізуючи роботу маркетингової служби лізингової компанії, потрібно звернути увагу на такі основні елементи дослідження:

- а) обсяг послуг компанії та питома вага їх серед послуг інших лізингових компаній;
- б) конкурентоздатність компанії;
- в) різноманіття послуг, що надаються та якість їх здійснення;
- г) виявлення змін на ринку послуг та в структурі клієнтів;
- д) дослідження необхідності надання певних послуг та можливостей їх зміни із збільшенням конкурентів, зміною запитів споживачів;
- е) вивчення компанією цін товару на вітчизняному та зарубіжному ринках;

- є) реклама;
- ж) прибуток.

Дослідження фінансової та бухгалтерської діяльності полягає в здійсненні фінансової ревізії, яка б не заважала нормальному функціонуванню лізингової компанії в цей період. Метою ревізії є перевірка правильності розрахунків з учасниками лізингових угод та стягнення з них боргів.

Аналіз управління проектами лізинговою компанією повинен включати перевірку:

- а) правильності укладення договорів;
- б) інформаційно-аналітичної роботи (збір інформації про роботу суб'єктів угод, її аналіз та прийняття необхідних заходів по вдосконаленню роботи);
- в) роботи з експертами по встановленню залишкової вартості майна та рівня ризику операції;
- г) надання послуг по страхуванню операції, навчанню персоналу користувача, консультуванню.

Успішна робота лізингової компанії неможлива без своєчасного реагування на інноваційні об'єкти, тобто на нову техніку, технологію, новинки в організації виробництва та праці. Лізингодавець повинен мати інформацію не лише про вітчизняних та зарубіжних виробників нової техніки, але й дані стосовно характеристик певного виду техніки.

Вивчення технічного обслуговування та ремонту лізингової техніки передбачає оцінювання сум коштів, які спрямовуються на ці цілі, у т. ч. на гарантійний ремонт; аналіз якості надання послуг; дослідження впливу вартості технічного обслуговування та ремонту на величину лізингових платежів.

Робота маркетингової служби лізингової компанії неможлива без реклами здійснюваних лізингових операцій та їх переваг для потенційних лізингоодержувачів. Розповсюдження реклами здійснюється з врахуванням таких факторів:

- прихильність цільової аудиторії до певних засобів інформації;

- специфіка звернення;
- характер повідомлення чи товару.

Працівники лізингової компанії повинні визначити, скільки коштів необхідно виділити на вибрані засоби розповсюдження реклами і встановити доцільність здійснення реклами.

Дослідження показують, що для нормального функціонування лізингових фірм потрібні належно підготовлені кадри. Доцільно залучати зарубіжних вчених і спеціалістів для проведення занять, а також направляти слухачів на стажування в зарубіжні лізингові фірми.

Процес організації лізингових операцій включає такі складові: підготовку та заключення лізингового договору, експлуатацію об'єкта лізингу та його повернення або викуп. Відповідно до складових лізингового процесу можна виділити етапи цього процесу:

- перший етап характеризується підготовкою та обґрунтуванням заключення лізингового договору;
- на другому етапі відбувається заключення трьохсторонньої угоди;
- період використання об'єкта лізингу – це третій етап процесу;
- четвертий етап – завершення лізингової угоди.

Здійсненню операцій передують значна підготовча робота. Вона передбачає вивчення внутрішнього та зовнішнього ринку лізингового обладнання з метою залучення нововведень, споживачів цього обладнання, конкурентів та конкуренції, формування цінової політики виробників техніки. У цій роботі необхідне співробітництво лізингових компаній з виробниками обладнання. Для цього лізингодавці повинні передавати всю інформацію про позитивні та негативні сторони роботи орендованого обладнання виробнику, а останній, в свою чергу, повинен:

- зробити так, щоб окремі властивості його продукції, порядок її практичного використання стали необхідними для споживачів;

- забезпечити високу якість обладнання;
- враховувати думки експертів суміжних галузей про те, як організувати справу в даній галузі.

На етапі підготовки угоди лізингової компанії необхідно ознайомитись з перевагами нововведень в техніці, технології, організації виробництва та праці, збуті продукції, коливанням ринкових цін на нововведення та аналогічну стару продукцію, з цінами і тарифами на супутні лізингу послуги (ремонт, технічне обслуговування), зміною транспортних тарифів. Вибравши продукцію потій чи іншій ціні, необхідно врахувати швидкість проникнення на ринок такої продукції, жорсткість конкуренції на ринку та період окупності обладнання.

Метою етапу підготовки угоди є пошук лізинговою компанією потенційних клієнтів, зацікавлених в лізингу. В основному, користувач сам знаходить виробника необхідного йому обладнання, але можливий варіант, коли він звертається за допомогою в пошуку постачальника до лізингової компанії. Право вибору певного виду обладнання та конкретного його виробника залишається за лізингоодержувачем.

Досвід роботи лізингових компаній свідчить, що при прийнятті рішення про заключення угоди необхідно враховувати відповідність між оптимальним розміром виробництва та потребою в обладнанні споживача, яку він хоче покрити за рахунок лізингу. Такий підхід пов'язаний з необхідністю ув'язки інвестиційного процесу з усіма складовими виробничої діяльності підприємства в умовах ринку і, перш за все, з виробничою потужністю.

Збільшення виробничої потужності підприємства за рахунок збільшення кількості обладнання вимагає, в свою чергу, збільшення кількості сировини і матеріалів, інструменту та оснастки і, нарешті, працівників, які будуть обслуговувати це обладнання. Якщо такі заходи нездійснимі через нестачу коштів на виплату заробітної плати чи обмеження в сировині та матеріалах, або

через зменшення попиту на продукцію, то результатом цього будуть збільшення виробничих витрат, а, значить, і збільшення ціни на продукцію.

З другого боку, збільшення виробничої потужності можливе за рахунок підвищення якості використання активної частини основних виробничих фондів. Тому, як показує практика, необхідно збільшити питому вагу встановленого обладнання, з усього, взятого в лізинг, або збільшити частку обладнання, яке працює, а не простоює встановленим, або брати у лізинг саме прогресивне обладнання для виконання певної роботи.

Важливою особливістю використання лізингу обладнання є те, що певний технологічний процес і виробниче обладнання можуть бути пристосовані для роботи на підприємствах з меншою потужністю, проте затрати на таку адаптацію бувають необґрунтовано високими. В силу цього, лізингові інвестиційні проекти, здійснювані в низці галузей промисловості, повинні відповідати певним мінімальнорентабельним розмірам виробництва. Тому, беручи обладнання в лізинг, майбутній споживач повинен добре проаналізувати свої можливості, а лізингова компанія – відповідність оптимального розміру виробництва технології виготовлення продукції, а, значить, потребі в обладнанні користувача.

Для успішного здійснення операцій лізингодавець повинен бути проінформований про фінансовий стан споживача ще до заключення угоди. Тому одночасно із замовленням на майно, лізингоотримувач мусить подати низку документів, які свідчать про його сучасне економічне становище та перспективи розвитку. На основі поданих документів лізингова компанія здійснює оцінювання економічної діяльності майбутнього споживача з точки зору його платоспроможності. Враховуючи довготривалий характер лізингових операцій при здійсненні оцінки платоспроможності користувача, лізингодавець повинен оцінювати не тільки сучасне фінансове становище свого клієнта, але і його здатність виконувати всі платіжні обов'язки протягом терміну угоди.

Здійснення аналізу платоспроможності користувача утруднюється у зв'язку з відсутністю в нашій країні розробленої методики визначення кредитоздатності підприємств при довгостроковій оренді. Проведені дослідження свідчать, що особливу увагу лізинговій компанії необхідно приділяти загальній економічній стійкості підприємства, оновленню продукції, враховувати місце та перспективи даного підприємства в ринковій конкуренції та оцінювати загальну кон'юнктуру ринку.

Крім цього, лізингодавець на етапі підготовки угоди розраховує ефективність лізингового проекту, тобто складає бізнес-план підприємницького проекту. У ньому лізингова компанія повинна показати мету проекту та цілі, які будуть досягнуті при успішній його реалізації; шляхи та способи реалізації проекту; основні фінансові показники, що будуть досягнені; переваги даного проекту над аналогічними; вигоди, які отримають суб'єкти лізингової угоди від даного проекту; коло споживачів товару та потребу в ньому; канали збуту продукції та ціну на неї; способи здійснення реклами; методи стимулювання продаж та організацію після продажного обслуговування; схему виконання зобов'язань сторін протягом терміну договору; учасників проекту та взаємовідносини між ними; правові засади проекту; ризик здійснення операції; стратегію фінансування проекту.

Оцінка сучасного фінансового стану підприємства, врахування перспектив споживача та розрахунок ефективності лізингового проекту дають можливість фінансовому відділу лізингової компанії зробити заключення про платоспроможність користувача в майбутньому та доцільність укладення договору. Якщо майбутня угода в значній мірі ризикована, то лізингодавець може вимагати певних гарантій від лізингоодержувача (авансовий внесок, заставу на майно).

Позитивне заключення про платоспроможність користувача дозволяє лізинговій компанії укласти договір купівлі-продажу з постачальником на

узгоджених між майбутнім лізингоодержувачем та лізингодавцем комерційних та технічних умовах. Відповідно з цими умовами лізингова компанія направляє виготовлювачу обладнання замовлення на постачання техніки.

На етапі підготовки угоди лізингова компанія аналізує можливі виробничі, комерційні, фінансові, банківські, валютні, страхові ризики та джерела їх виникнення. Лізингодавець повинен продумати, як завчасно передбачити ризики і намітити організаційні заходи по зменшенню втрат від ризику або здійснити страхування операції.

Асортимент організаційних заходів досить широкий і залежить конкретно від видів та джерел ризиків. Наприклад, при наявності ризику порушення графіків постачання обладнання споживачу лізингова компанія може розробити програму перевезення вантажів іншими транспортними засобами. Ризик, пов'язаний з діями конкурентів, можна зменшити посиленням діяльності по вивченню і передбаченню можливих дій конкурентів. Система страхування підприємницького ризику в нашій країні розвинена слабо. В той же час зарубіжні підприємці підстраховують буквально кожен свій крок від придбання майна і до знецінення валютних коштів. В США, наприклад, за допомогою страхових компаній страхують навіть ризик від імовірної нечесності службовців, ризик невиконання зобов'язань одним із працівників або групою працівників. Розроблена стратегія поведінки в ризикових умовах є запорукою підвищення взаємної довіри партнерів лізингової угоди[9].

У процесі підготовки до заключення угоди лізингодавець повинен проаналізувати можливість заміни протягом строку угоди даного об'єкту, який морально застарів, на новий прогресивніший.

Завершується підготовчий етап лізингового процесу одержанням лізингодавцем підтвердження про надходження замовлення на певне майно до постачальника та заключенням кредитного договору між лізинговою компанією та банком про фінансування лізингової угоди.

Другий етап процесу – оформлення та заключення угоди. Суб'єкти лізингу повинні враховувати, що в існуючій практиці господарювання відсутні єдині типові зразки угод, тому при підготовці лізингового договору необхідно вибрати найбільш оптимальний із існуючих варіантів угод.

Залежно від видів лізингу, суб'єктів угод та інших особливостей зміст лізингового договору може змінюватися. Так, якщо угода передбачає викуп обладнання, взятого в оренду, то складається договір про лізинг обладнання з правом викупу. Лізинговий договір може бути складений з умовою можливої переуступки об'єкта користувачем третій особі. Така операція здійснюється лише за письмовою згодою лізингодавця після ознайомлення ним з усіма даними про майбутнього орендаря. У свою чергу, лізингова компанія може передати свої права іншій юридичній особі без згоди лізингоодержувача, але повинна повідомити його про це. Умови постачання майна, оплата за транспортування, монтаж та запуск в експлуатацію техніки теж вказуються в лізинговій угоді.

Основним обов'язком користувача є виплата лізингових платежів, тому в угоді вказується їх загальна сума, періодичність виплати та величина одного внеску, а також санкції при затримці платежів. Динаміка структури лізингових платежів за перший квартал 2010–2014 років (табл. 4) свідчить, що більша половина платежу – це відшкодування предмета лізингу (коливається в межах від 55 до 60%), третина – винагорода лізингової компанії (від 31 до 39%), решта – компенсація відсотків за кредитом, яка має тенденцію до зменшення, та інші витрати лізингодавця, передбачені угодою.

У договорі необхідно вказати характер лізингових ризиків, які можуть виникнути при експлуатації обладнання та дії сторін щодо відшкодування можливих збитків. Обов'язково угода передбачає умови страхування об'єкту лізингу.

Структура лізингових платежів за перший квартал 2010-2014 років, %

Роки	Відшкодування частини предмета лізингу	Винагорода лізингодавця	Компенсація відсотків за кредитом	Інші витрати лізингодавця, передбачені угодою
2010	56,00	31,00	10,00	3,00
2011	55,39	36,71	6,21	1,70
2012	59,42	33,96	5,44	1,19
2013	60,10	31,52	6,98	1,10
2014	54,21	39,29	4,74	1,75

Джерело: складала автор на основі даних асоціації «Українське об'єднання лізингодавців» [3]

Наступний етап лізингового процесу – період використання об'єкта. Він починається після заключення угоди і підписання акту приймання обладнання як об'єкту договору в експлуатацію. Цей акт підписують всі три суб'єкти лізингової угоди (лізингодавець, користувач та виробник), а право власності на об'єкт залишається за лізингодавцем. Останній оплачує вартість постачання за загальною згодою з виробником. Якщо після приймання обладнання в експлуатацію майбутній лізингокористувач не виявив ніяких дефектів техніки і не заявив про це лізингодавцю, то останній звільняється від відповідальності перед споживачем. Відбувається це ще й тому, що користувач самостійно чи за порадою лізингодавця вибрав собі об'єкт угоди та конкретного виробника.

Завершення терміну угоди буде четвертим етапом лізингового процесу. По закінченні цього періоду лізингокористувач може:

- а) повернути майно лізингодавцю;
- б) укласти нову угоду на інших умовах;
- в) придбати майно у власність;
- г) відновити лізинговий договір на попередніх умовах.

Лізингові угоди залежно від можливостей використання типових форм поділяють на: стандартні, генеральні та нестандартні [10].

Стандартні договори використовують при заключенні невеликих угод, які можуть повторюватися. У таких договорах зазначають загальні положення, характерні для будь-яких лізингових угод. Крім цього, стандартний договір включає вільні графи, куди за домовленістю сторін буде записаний розмір лізингової плати та термін оренди.

Заключення генеральних угод передбачає можливість взяття в лізинг додаткового обладнання протягом терміну договору. Всі договори даного типу включають відомості про суб'єктів угод, податкові зобов'язання, гарантії сторін, відповідальність учасників договору за обслуговування обладнання.

Для нестандартних угод характерним є включення різноманітних пільг, обмежень, обмовок стосовно передбачених та непередбачених ситуацій, які можуть виникати протягом терміну договору. Використовують даний тип договору при заключенні нерегулярних лізингових угод.

Заключаячи лізинговий договір, суб'єкти повинні знати про безвідзивний строк оренди. Наявність такого терміну є характерною рисою фінансового лізингу. Строк, протягом якого лізингодавець та лізингокористувач не можуть розірвати дії угоди, одержав назву базисного періоду. Величина цього періоду є основою для розрахунків амортизаційних відрахувань лізингодавцем. Поява такого строку угоди викликана необхідністю компенсації лізингодавцю більшої частини початкових витрат і отримання певного прибутку. Розірвання лізингової угоди протягом базисного періоду можливе лише у випадку невиконання однією із сторін умов договору (наприклад, якщо лізингоотримувач не одержав майна). Практика лізингової діяльності свідчить, що тривалість базисного періоду треба ставити в залежність від типу машин та обладнання, які здаються в лізинг, та від терміну їх ефективного строку роботи. У багатьох випадках тривалість цього періоду наближається до амортизаційного періоду машин та обладнання.

В Австрії та Німеччині відповідно з прийнятими положеннями тривалість безвідзивного періоду не повинна перевищувати 90% від загальної тривалості строку служби обладнання. Нижня межа базисного періоду складає 40% строку служби обладнання. У практиці французьких лізингових фірм найчастіше застосовується фінансовий лізинг, коли період оренди відповідає терміну економічного життя обладнання.

Нижня межа терміну лізингового договору встановлюється з метою запобігання заключення фіктивних лізингових угод, які ставлять за мету одержання незаконних пільг, а верхня межа – з метою стимулювання процесу оновлення основних фондів підприємств. У нашій країні межі базисного періоду встановлює Закон України "Про лізинг". Згідно цього закону нижня межа терміну дії фінансової лізингової угоди не повинна бути меншою строку, протягом якого амортизується 60% вартості об'єкта лізингу. Щодо оперативного лізингу, то встановлена в законі верхня межа тривалості угоди не повинна бути більшою періоду, за який амортизується 90 відсотків вартості об'єкта лізингу, встановленої в день укладення договору.

При визначенні меж базисного періоду у нашій країні слід врахувати, що життєві цикли виробів, зафіксовані в податковому законодавстві різних країн з метою нарахування амортизації, коливаються. Так, в Японії ефективний строк служби роботи машин та обладнання залежно від їх типу складає від 3 до 15 років, конторського обладнання – 15 років, ЕОМ – 3-6 років; у Франції – обладнання 5-10 років, автомобілів – 4-5 роки, ЕОМ – 3-7 років[2].

Дослідження показують, що при визначенні меж базисного періоду за основу необхідно брати строки амортизації обладнання, розраховані за даними основного ринку, тобто ринку країни – основного виробника і експортера даного виду обладнання, яка має вільно конвертовану валюту, економічно та географічно тяжіє до регіону нашої країни, де розташоване підприємство – орендар.

Одним із важливих питань лізингового договору є розподіл залишкової вартості об'єкта після закінчення терміну угоди. Можливі такі варіанти:

1. Залишкова вартість переходить у розпорядження лізингодавця. Така ситуація складається тоді, коли орендоване обладнання має велику вартість і, відповідно, значною буде залишкова вартість техніки. У такому випадку користувач має вибір: купити об'єкт лізингу за ринковою чи наперед встановленою ціною, або за залишковою вартістю; продовжити строк угоди; повернути майно.

2. Спільне розпорядження залишковою вартістю без права користувача купити обладнання у лізингодавця. Останньому важливо гарантувати собі виплату користувачем ще незамортизованої частини майна. Лізингова компанія не має прямого впливу на використання техніки протягом строку договору та на його вартість по закінченні терміну угоди, тому пропонуємо зацікавити користувача в покращенні використання майна системою його участі в розподілі додаткового прибутку. Тобто, якщо при експертній оцінці залишкової вартості об'єкта лізингового договору з'являється додатковий прибуток як результат перевищення ще незамортизованої залишкової вартості, то користувач має право одержати частину цього прибутку. Якщо вартість майна нижча незамортизованої залишкової вартості, то орендар повинен доплатити орендодавцю різницю. Частки додаткового прибутку для лізингодавця і користувача пропонуються в межах 70-80% для першого та 20-30% для другого. Величина запропонованих нами меж для суб'єктів угоди вибрана з метою зацікавлення лізингокористувача у збільшенні залишкової вартості обладнання та зменшення ризику лізингодавця при одержанні прибутку від продажу майна за залишковою вартістю.

Вивчення практики роботи лізингових компаній свідчить, що сума, менша від 20% додаткового прибутку, не стимулюватиме ефективної роботи користувача, а більше, ніж 30% орендодавець не уступить орендарю, бо майно

є власністю лізингової компанії. Тому вибрано інтервали 20-30% та 70-80%. Коливання величини відсотків в інтервалах залежить від важливості об'єктів лізингу, їх вартості, ступеня амортизації в кінці договору. Приведемо приклад розподілу додаткового прибутку між лізингодавцем та лізингокористувачем при співвідношенні їх участі у розподілі як 70:30. Коли по закінченні лізингової угоди залишилася незамортизована величина майна в розмірі 800 тис. гривень, а експертна комісія згідно ринкових цін оцінила це майно у 810 тис. гривень, то додатковий прибуток в розмірі 10 тис. гривень (810-800) розділиться так, що лізингодавець отримає 7 тис. гривень ($10 \cdot 0,7$), а користувач – 3 тис. гривень ($10 \cdot 0,3$). Якщо ринкова ціна обладнання, яку встановила експертна комісія, співпаде з залишковою його вартістю, то додаткового прибутку не буде. При ринковій ціні майна у 795 тис. гривень суму в розмірі 5 тис. гривень лізингокористувач повинен доплатити лізингодавцю.

Така система участі користувача в розподілі додаткового прибутку може використовуватися тоді, коли орендар має сильний вплив на величину залишкової вартості обладнання, яка встановлюється по закінченні терміну лізингової угоди. Це найбільше стосується таких об'єктів лізингового договору як машини та обладнання, коли в результаті належного використання, своєчасного ремонту та відповідного його догляду зростає можливість одержання додаткового прибутку. На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що величина залишкової вартості майна визначається такими факторами, як інтенсивність його використання, строк використання та відношення орендаря до об'єкту угоди.

Після закінчення терміну угоди користувач має право продовжити лізинг техніки або повернути її лізинговій компанії.

3. Право користувача купити об'єкт лізингу за ринковою ціною на момент завершення договору або по залишковій вартості об'єкту лізингової угоди.

Купуючи обладнання, необхідно врахувати, що в умовах ринку використовують шість основних видів цін:

- "зняття вершків". Такі ціни встановлюють, в основному, на новий товар у підвищеному розмірі;
- ціна за проникнення товару на ринок. Вона є значно нижчою, ніж на аналогічні товари на ринку;
- "психологічна" ціна, рівень якої дещо нижчий від певної круглої суми;
- ціна лідера на ринку або в галузі, яка встановлюється відповідно до ціни, яку пропонує головний конкурент на ринку;
- ціна з відшкодуванням витрат виробництва. Вона дорівнює сумі фактичних витрат і середньої норми прибутку на ринку чи в галузі;
- престижна ціна, яка встановлюється на виріб дуже високої якості.

При придбанні обладнання за одним із типів цін необхідно врахувати швидкість проникнення на ринок нового виробу, жорсткість конкуренції на ринку, період окупності інвестицій і т. п.

Перед придбанням техніки необхідно розрахувати рівень рентабельності на вкладені кошти як відношення прибутку від реалізації проекту до розміру інвестицій в проект. Цей показник дозволяє оцінити, за який період часу окупляться кошти, витрачені на придбання обладнання.

4. Право лізингокористувача купити об'єкт угоди за ціною, наперед обумовленою лізинговим договором. Залишкову ціну за майно вказують у договорі як абсолютну величину або у відсотках до його початкової вартості. Практика здійснення лізингових операцій свідчить про необхідність врахування інфляційних процесів при оцінюванні вартості предмета угоди. Саме через інфляцію величина залишкової вартості обладнання, обумовлена при укладенні лізингового договору, буде зовсім незначною по закінченні строку угоди. Тому необхідно, щоб у лізинговому договорі зазначалося, що по закінченні терміну

угоди величина залишкової вартості техніки коректуватиметься на коефіцієнт інфляції.

Висновки. Вартість та кількість діючих угод з лізингу щорічно зростає (про це свідчать статистичні дані статті), проте слабкі важелі регулювання лізингової діяльності створюють умови для здійснення тінбових операцій. Таким чином відбувається спотворення суті лізингової діяльності та недоотримання інноваційно-інвестиційних вигід від використання лізингового механізму. Отже, основою подальшого розвитку лізингу є вдосконалення його організування за рахунок законодавчих змін щодо регулювання відносин між суб'єктами угод.

Перелік посилань

1. Суб'єкти міжнародних лізингових операцій: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/finans/subyehti_mizhnarodnih_lizingovih_operatsiy
2. Міжнародний лізинг: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/24204/>
3. Ринок лізингу України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.uul.com.ua/press/events/item_477/
4. Global Leasing Report 2013: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.whiteclarkgroup.com/knowledgecentre/category/global_leasing_reports
5. Оподаткування лізингових операцій: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ebib.pp.ua/nalogooblojenie-lizingovyih-operatsiy-4907.html>
6. Бондаренко В. Н., Бондаренко Л. Н. Економічний зміст лізингу та його види: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.vsau.vin.ua/getfile/6177.pdf>
7. Переваги міжнародного фінансового лізингу: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/15060913/finans/subyehti_mizhnarodnih_lizingovih_operatsi
8. Державний комітет статистики України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/ekon/ekon_d.htm
9. Щодо ризиків тінзації лізингових операцій в Україні: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1161/>
10. Про лізинг: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uul.com.ua/leasing/>

Ольга Галушак, Михаил Галушак

Организационные основы лизинговой деятельности

Исследование организационных основ лизинговой деятельности позволили выделить этапы лизингового процесса, организационные формы управления лизинговыми операциями и систематизировать их задачи, исследовать влияние факторов на деятельность субъектов соглашений, проанализировать статистические данные рынка лизинговых услуг Украины. В статье предложена методика совместного распределения дополнительной прибыли (как результата превышения несамортизированной остаточной стоимости имущества) между субъектами лизинговых договоров, что позволит заинтересовать пользователя в улучшении использования техники в течение срока договора, а также предложить показатели, которые позволят руководству лизинговой компании принять правильное решение о целесообразности заключения договора с клиентом и гарантировать его успешное завершение.

Ключевые слова: лизинговая деятельность, лизингодатель, лизингополучатель, производитель, лизинговая компания.

Olha Halushchak, Mukhaylo Halushchak

Organizational basis of leasing activity

The investigation of leasing activity's organizational bases allowed to point out the stages of leasing process, organizational forms of leasing operations' management and to systematize their tasks, to investigate factors' influence on activity of subjects of agreements, to analyze statistical data of leasings services' market in Ukraine. In the article the technique of the joint distribution of additional income (as a result of exceeding the unamortised residual value of the property) between the subjects of leasing contracts that will interest the user in improving the use of technology during the term of the contract, as well as provide indicators that allow management of the leasing company to make the right decision concerning the contract with the client and ensure its successful completion is suggested.

Keywords: leasing activity, lessor, lessee, manufacturer, leasing company.

УДК 338.12

Оксана Гарматюк

кандидат економічних наук, доцент

ЕВОЛЮЦІЯ ВИНИКНЕННЯ КРИЗ ТА КРИЗОВИЩ ЯВИЩ

В статті проаналізовано теоретико-методичні основи щодо виникнення, розвитку криз і кризових явищ, систематизовано результати сучасних наукових досліджень, на основі яких зроблено висновки, що кризи неминучі, повсюдні, різноманітні, циклічні, у своєму життєвому циклі проходять певні етапи та потребують класифікації. На основі цього систематизовано та розширено класифікаційні ознаки криз та кризових ситуацій і запропоновано авторську класифікацію криз на рівні підприємства.

Ключові слова: криза, кризові ситуації, кризові явища, класифікація криз.

Постановка проблеми. Кризи зайняли своє певне місце у житті суспільства, адже дуже важко знайти хоча б одну систему в природі чи суспільній формації, що розвивалася би без періодичних потрясінь. Відповідно, на різних етапах розвитку суспільної свідомості ставлення до криз і кризових явищ було різним та змінювалось упродовж трьох століть, що призвело до появи чималої кількості теоретико-методичних положень щодо виникнення, еволюції розвитку, подолання та прогнозування криз та кризових ситуацій.

Аналіз досліджень проблеми. Розвиток кризових явищ, як процес, не слід розглядати відокремлено, а їх аналіз завжди є комплексним завданням. Нині існує чимало праць, у яких викладені результати теоретико-методичних положень теорії криз. Серед закордонних вчених, які зробили вагомий внесок у дослідження даних аспектів, можна виділити праці Л. Бартона, Г. Базарова, О. Богданова, А. Градова, Дж. Кейнса, М. Кондратьєва, Е. Короткова, Б. Піджненбурга, Д. Рікардо, Ю. Розенталя, Ж. С. де Сисмонді, Е. Уткіна,

Й. Шумпетера, Ю. Яківця. Серед вітчизняних наукових надбань – праці Б. Андрушківа, О. Ареф'євої, С. Бурого, С. Іванюти, Н. Кирич, О. Копилюка, Л. Лігоненко, В. Петренка, В. Прохорової, М. Туган-Барановського, А. Чернявського, А. Штангрета та ін. Поряд із цим, комплекс питань, пов'язаних з теоретичними та практичними рекомендаціями, що торкаються виникнення, розвитку, класифікації криз і кризових явищ, залишається недостатньо вирішеними.

Мета та завдання статті. Метою статті є узагальнення основних результатів теоретико-методичних досліджень щодо причин виникнення, розвитку та подолання криз і кризових явищ, удосконалення класифікації та класифікаційних ознак криз і кризових явищ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кризи посіли своє певне місце в житті суспільства, адже дуже важко знайти хоча б одну систему в природі чи суспільній формації, що розвивалася би без періодичних потрясінь.

Так, в останній чверті ХХ ст. людство вступило в затяжну смугу глибоких криз. Вони з'явилися після тривалого періоду швидкого економічного зростання й підняття рівня життя людей у більшості країн світу. Перша хвиля криз піднялася на початку 1970-х років. Вона охопила розвинуті країни і країни, що розвиваються, призвела до спаду виробництва, різкого збільшення безробіття, стрибкоподібного інфляційного зростання цін, розладу фінансової системи та падіння рівня життя населення. Проте до середини 1980-х років більшість розвинутих країн переважно подолали кризу, здійснивши структурну перебудову економіки на підставі переходу до нового технологічного укладу, до ресурсозбережного типу виробництва, нових принципів формування структурно-кадрової та інформаційної складової процесів управління.

До кінця 1980-х років хвиля криз охопила Радянський Союз і країни Східної Європи. Скорочення виробництва, зростання інфляцій та зниження

реальних прибутків населення супроводжувалися різким загостренням соціальних і національних протиріч, політичною й ідеологічною кризою.

Наприкінці 1990-х років у Південно-Східній Азії виникла фінансова криза й упродовж 1998 року поширилася на низку інших країн.

На початку XXI століття ще одна світова фінансова-економічна криза, що «офіційно» розпочалася на американському ринку іпотечного кредитування, в другій половині 2007 року охопила більшість країн, що розвиваються, та країни із транзитивною економікою. У щорічній доповіді «Фінансування глобального розвитку в 2009 році: контури глобального економічного відновлення» [14] експертами Світового банку відзначено, що після «офіційно визнаного» початку кризи світова фінансова система зазнала низки «стресів», якими супроводжуються етапи перебігу кризи. Найнебезпечнішим був третій етап (вересень 2008 року, коли інвестиційний банк «Леман Бразерс» подав заяву про банкрутство). Тоді на світових фондових біржах почався обвал котирувань акцій. На четвертому етапі (від жовтня 2008 року) криза почала позначатися на реальному секторі економіки: макроекономічні показники різних країн світу фіксували негативну динаміку, що змушувало уряди оголошувати про початок рецесії. Рецесія 2009 року стала роком найглибшого глобального спаду за післявоєнний період.

За оцінками МВФ, країни колишнього СРСР найбільше постраждали від кризи: економіка 12 держав у 2009 році скоротилася на 5,8 %. Згідно з даними Статистичного комітету СНД, ВВП упав у більшості країн регіону, проте перше місце за темпами спаду посіла Україна (20,3 %), друге – Вірменія (16,3 %), а третє – Росія (13,4 %). У Молдові його скорочення становило 6,9 %, у Грузії – 5,9 %, а в Казахстані – 4,1 % [4, с. 232].

Україна стала лідером і за темпами зростання споживчих цін, які за перше півріччя 2009 року становили 17,6 % у річному обчисленні. Друге й третє місця посіли Білорусь і Росія (інфляція там становила, відповідно, 14,6 % і 13,1 %).

Україна також була лідером за темпами скорочення інвестицій в основний капітал (приблизно 40 %), зменшенням обсягів вантажних перевезень (понад 32 %) і зниженням обсягів роздрібного товарообігу (понад 15 %) [4, с. 236].

Внутрішня економічна й політична криза в Україні почалася задовго до найбільш знакових проявів світової фінансової кризи. Фактичне невизнання вищим політичним й економічним керівництвом країни впливу світової фінансової кризи на Україну виявилось одним із чинників, що не дали змоги оперативно виробити заходи щодо пом'якшення такого впливу.

2013 – 2014 роки для України стали роками великих досягнень і втрат. З одного боку, Революція гідності повалила проросійський режим Януковича, режим, який зупинив рух України до Європи, швидко деградував і набував характеру диктатури. Надалі було підписано й ратифіковано Угоду про асоціацію України з ЄС. Відбулися дочасні президентські й парламентські вибори, які в демократичний спосіб завершили зміну влади та закріпили курс країни на побудову правової, дійсно європейської держави. З іншого боку, тиск Російської Федерації, використання нею торговельно-економічних та енергетичних важелів з метою змусити Україну приєднатися до Євразійського союзу переріс у відкриту військову агресію та анексію українських територій. Військова підтримка Росією сепаратистських сил в окремих українських регіонах призвела до масштабних людських жертв і це не могло не позначитися негативно на всіх сферах життя України та українського суспільства [8, с. 3].

Значних втрат зазнала вітчизняна економіка. Однак, вони є наслідком не тільки зовнішньої агресії, а насамперед – накопичених упродовж тривалого часу системних деформацій, відсутності базових умов сталого економічного розвитку. Агресія і торговельні санкції Росії лише прискорили й поглибили економічну кризу, в якій наразі перебуває Україна.

Тому необхідно об'єктивно підходити до виявлення змісту й глибинних причин кризи, закономірностей її протікання, можливих шляхів, рушійних сил і наслідків виходу з неї.

Досі не існує чіткого визначення поняття «криза». Загалом поняття «криза» походить від грецького «krisis» (поворотний пункт, рішення) – різкий крутий перелам, скрутне становище. Значення цього слова знаходимо ще в лікарській практиці Гіппократа: криза означає вирішальну фазу розвитку хвороби. Фаза кризи – найбільш складний і суперечливий період у динаміці будь-якої системи, що завершується або переходом системи в якісно новий стан (криза росту), або загибеллю й заміною іншою системою (криза розпаду). Це хворобливий період порушення рівноваги, що склалася, виникнення різноманітних можливих альтернатив майбутнього розвитку й тривалої перебудови [11, с. 40]. Нині кризові явища розділяють на велику кількість видів, тому пошук шляхів їх подолання вимагає глибокого аналізу та комплексного підходу до проблеми.

На різних етапах розвитку суспільної свідомості ставлення до криз було різним. Наприклад, одна позиція полягала в тому, що криза – це завжди наслідок природних явищ, а інша – що криза породжена самою людиною, її помилками, незнанням і невірою. Ставлення до криз і кризових явищ в економіці змінювалося впродовж майже трьох століть. Дослідженнями природи економічних криз і ґрунтовною діагностикою кризових ситуацій займалися такі відомі вчені-економісти, як Ж. С. де Сисмонді, Д. Рікардо, Дж. Кейнс, К. Маркс, М. Туган-Барановський, Й. Шумпетер, М. Кондратьєв, О. Богданов, Ю. Яківець, Л. Бартон, Б. Піджненбург, Ю. Розенталь, С. Іванюта, А. Чернявський, Л. Лігоненко, А. Штангрет, О. Копилук, Е. Жаровська, Б. Бродський, С. Бурий, Д. Мацех, О. Скібіцький та ін.

Побутувала думка, що економічні кризи або взагалі неможливі при капіталізмі (Дж. Мішель, Д. Рікардо), або мають випадковий

характер (Ж. С. де Сисмонді, Р. Робертус). Інші дослідники, такі, як К. Маркс і М. Туган-Барановський, вважали, що криза є характерною рисою капіталістичного способу виробництва і повинна бути відсутня при соціалістичному. Так, К. Маркс доводив, що джерелом криз у суспільному розвитку є сама природа капіталістичної економіки, яка ґрунтується на приватній власності, що, натомість, впливає на структуру і суперечливість інтересів, безпосередньо в протиріччі між суспільним характером виробництва і приватним характером присвоєння його результатів.

Особливої уваги заслуговує теорія українського вченого-економіста Михайла Івановича Тугана-Барановського (1865–1919 рр.). Перевидане англійською, німецькою й французькою мовами дослідження вченого стало набутком економічної науки, що високо оцінила його теорію криз. Француз Жан Лескюр назвав книгу М. І. Тугана-Барановського «найоригінальнішим та і найвизначнішим твором у всій економічній літературі сучасності» [6, с. 234]. Відомий німецький економіст В. Зомбарт визнав теорію криз М. Тугана-Барановського за надзвичайний поступ і, без сумніву, найдосконалішу теорію криз у той час, а Е. Брезінгер у 1913 р. використав її для передбачення наступних економічних криз у Німеччині. Ідеї М. Тугана-Барановського відтворено в працях А. Шпітгофа і Й. Шумпетера (Німеччина), Ж. Лескюра і А. Афтальона (Франція), Г. Каселя і К. Вікселя (Швеція), а також у працях таких теоретиків із різних країн, як Р. Хоутрі, А. Пігу, Дж. Кейнс, Дж. Хікс, Р. Харрод, А. Мецлер, Б. Хансен та ін.

Проаналізувавши економічні погляди на економічні кризи своїх попередників і сучасників, М. І. Туган-Барановський дійшов фундаментальних висновків. Один із них полягає в тому, що розширення суспільного виробництва спостерігається при одночасному скороченні суспільного споживання без будь-якого порушення рівноваги між суспільною пропозицією й суспільним попитом. Учений виходив із того, що скорочення фонду

споживання робітників не загрожує підірванням капіталізму, бо «капіталістичне господарство не піддається небезпеці розвалу навіть при величезному абсолютному скороченні суспільного споживання» [6, с. 236]. Тобто причина криз, на його думку, полягала не в нестачі споживчої сили нації, не в низькому рівні заробітної плати, а в чомусь іншому.

Відповідно, М. І. Туган-Барановський виділив три засади, з яких він виходив, розкриваючи причини промислових криз, що впливали з трьох особливостей капіталістичного господарства: 1) капіталістичне господарство є господарством антагоністичним; 2) капіталістичне господарство має тенденцію до необмеженого розширення виробництва; 3) капіталістичне господарство загалом є господарством неорганізованим [6, с. 237].

Він приділив багато уваги виявленню причин і характерних особливостей періодичності криз, що в своєму розвитку охоплюють стадії пожвавлення й застою, піднесення й занепаду, показав зовнішні прояви, що характеризують перехід від однієї фази господарського циклу до наступної. У результаті своїх досліджень М. І. Туган-Барановський зробив іще один висновок про те, що періодичність криз є неминучим супутником капіталістичного господарства і, згідно з його теорією, «періодичні кризи викликаються періодичною зміною розширення і скорочення виробництва основного капіталу» [6, с. 238].

Науковець також вважав, що економічні кризи можна «пом'якшити» навіть при абсолютному скороченні суспільного споживання, якщо ввести елемент організованості в господарський процес. Це яскраво підтвердилося в умовах тоталітарно-командного господарювання, коли планові засади при всій її недосконалоості вносили елемент організованості й періодичні кризи не спостерігалися, незважаючи на надзвичайну обмеженість індивідуального споживання. Адже виробництво для виробництва було метою командної системи, при якій 72 % сукупного продукту припадало на виробництво засобів виробництва й лише 28 % – на виробництво предметів споживання [6, с. 240].

На основі господарської діяльності ХХ та початку ХХІ ст. можна сказати, що теорія криз і економічної кон'юнктури М. Тугана-Барановського – це економічне відкриття, яке підтвердила практика ринкової й командно-планової системи.

Економічною наукою розроблено також низку інших теорій, що пояснюють причини криз і економічних циклів. Однією з таких теорій є теорія довгих хвиль М. Д. Кондратьєва (1892–1938 рр.) [9, с. 11–14]. Науковець вважав, що існують великі цикли розвитку промисловості та сільського господарства, тривалістю 48–55 років, і малі цикли, тривалістю 8–10 років. Кожен із великих циклів складається з підвищувальної й понижувальної хвиль. Перша хвиля належить до пожвавлення й піднесення промисловості та сільського господарства, а друга характеризується спадом. Малі цикли економічного розвитку вписуються у великі. При цьому характер малого циклу залежить від того, на яку хвилю великого циклу він припадає: якщо на підвищувальну, то спостерігається посилення ефекту економічного підйому, а кризові явища слабшають. Якщо малий цикл припадає на понижувальну хвилю, то криза підсилюється, а пожвавлення й підйом слабшають.

Отже, хронометрична послідовність підвищувальних і понижувальних циклів, відповідно до теорії М. Кондратьєва, така:

- 1-й цикл: підвищувальна хвиля – від 1787–1791 до 1810–1817 рр.
понижувальна хвиля – від 1810–1817 до 1844–1851 рр.
- 2-й цикл: підвищувальна хвиля – від 1844–1851 до 1870–1875 рр.
понижувальна хвиля – від 1870–1875 до 1890–1896 рр.
- 3-й цикл: підвищувальна хвиля – від 1890–1896 до 1914–1920 рр.
понижувальна хвиля – від 1914–1920 до 1945–1950 рр.
- 4-й цикл: підвищувальна хвиля – від 1945–1950 до 1970–1975 рр.
понижувальна хвиля – від 1970–1975 до кінця ХХ ст.

На основі теорії М. Кондратьєва можна з високим рівнем імовірності передбачити періодичність спадів і підйомів виробництва. Цінність цієї теорії полягає в тому, що вона є методологією прогнозування циклічності та характеру розвитку економіки. Отже, на нашу думку, згідно з даною теорією перші п'ять років XXI ст. (2000–2005 рр.) почали підвищувальну хвилю нового п'ятого циклу, який можна охарактеризувати якісними зрушеннями в економіці розвинутих країн та країн, що розвиваються, у впровадженні новітніх технологій, розвитку кібернетики й електроніки. А фінансово-економічна криза 2008–2009 років – це початок малого циклу економічного розвитку, який ще повинен тривати кілька років.

Досвід розвитку світової економіки показав, що «Кондратівські довгі хвилі» достовірно прогнозують розвиток суспільного відтворення. Тому його теорія взята на озброєння в багатьох країнах світу і в закордонній соціально-економічній літературі вона утвердилася. Цій теорії в 80–90 роках XX ст. було присвячено багато міжнародних конференцій, у результаті яких зроблено висновок, що в світі існує закон циклічності як єдиної форми розвитку природних і суспільних процесів. А закономірності соціального й економічного характеру не можуть бути зрозумілими без взяття до уваги впливу природно-екологічних циклів і їх взаємодії.

Ідеї Кондратьєва досліджували багато вчених. Досить плідно в цьому напрямі працював австрійський економіст Й. Шумпетер. У своїй роботі «Ділові цикли» (1939 р.) він обґрунтував концепцію, згідно з якою головною рушійною силою довготривалих хвиль капіталістичної економіки є хвилеподібна динаміка технічних і технологічних нововведень. Наполягаючи на інноваційній природі довгих циклів і визнаючи унікальність умов кожного циклу з позицій концентрації капіталів, він розглядав економічний розвиток як певну послідовність висхідних пульсацій, зумовлених поширенням відповідних кластерів і взаємопов'язаних нововведень. У сучасних умовах «довгі хвилі» не

можуть не впливати на традиційні промислові цикли. Якщо криза виникне в період понижувальної хвилі великого циклу, це визначить її більш глибокий і зтяжний характер, натомість підвищувальна хвиля великого циклу може позитивно вплинути на подолання кризи.

Із сучасніших робіт, присвячених теорії криз, варто виділити одну, в якій найбільш повно й точно сформульовано основи теорії криз як частини загальної теорії систем – «Тектологію» О. О. Богданова [3]. У своїй теорії вчений виділяє кілька основних положень:

- розкриваючи зміст загального поняття про кризи («криза» означає «перелом»), під яким часто розуміють завершення або перелом у ході певного процесу, що має характер боротьби, О. О. Богданов дає загальне визначення кризи як «зміни організаційних форм системи, перехід її в новий стан або загибель» [3, с. 208–209]. Кризи всезагальні й присутні в динаміці будь-якої системи в природі й суспільстві;

- виділяє два види криз у динаміці систем: з'єднувальні (створення нових зв'язків) і роз'єднувальні (розрив зв'язків, створення нових меж там, де їх раніше не було). Проте межі між ними умовні: «кожна криза в дійсності представляє ланцюг елементарних криз того чи іншого виду...» [3, с. 215];

- зазначає, що криза – це порушення рівноваги й перехід до нової рівноваги: такий підхід дає змогу діагностувати кризу й передбачити її кінцевий результат. «Якщо нам відомі тенденції кризи й умови, в яких вони розвиваються, то з'являється можливість наперед передбачити кінцевий результат кризи – ту певну рівновагу, до якої вона тяжіє» [3, с. 218];

- за характером протікання О. О. Богданов розрізняє кризи вибухові й «завмираючі». Вибухові кризи розвиваються лавиноподібно, аж до повного розвалу комплексів чи систем, знищуючи початкову форму. «Завмираючі» розвиваються постійно, ведуть до затихання коливальних процесів при становленні нової рівноваги [3, с. 233];

- досліджує внутрішню структуру кризи й етапи, через які вона проходить. На місці розриву двох систем створюється проміжний шар. Потім він починає перетворюватися й набирати нових властивостей: створюється нова структура обміну з зовнішнім світом. Після цього структурні зміни проміжного шару розповсюджуються на ближчий до нього внутрішній, а потім на наступний, у результаті чого третя стадія перетворень призводить до нової граничної рівноваги. Швидкість досягнення граничної рівноваги залежить від пластичності комплексу (системи), а також від наявності сприятливого чи несприятливого зовнішнього середовища [3, с. 237–238];

- стоїть на позиції універсального поняття криз, тобто поняття кризи в тектології універсальне [3, с. 253–254].

Отже, можна зробити висновок, що визначення кризи в теорії О. О. Богданова є дійсно найбільш універсальним визначенням і підходить до різних систем.

Серед сучасних закордонних підходів до визначення поняття «криза» та «кризові ситуації» можна виділити дослідження таких авторів, як Б. Піджненбурга та Ю. Розенталя. За їхніми визначеннями, «криза – це ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності».

Серед сучасних праць із дослідження криз авторів близького зарубіжжя варто виділити теорію Ю. В. Яківця – професора, президента Асоціації «Прогнози і цикли» (м. Москва). Ґрунтуючись на теорії криз О. Богданова і на теорії економічних циклів М. Кондратьєва, свої висновки щодо теорії криз Юрій Яківець виклав у статті «Кризи: Теорія і проблеми передбачення» [11]. Автор детально зайнявся теорією криз у 1991 р. при підготовці методологічних рекомендацій щодо прогнозування криз і шляхів виходу з них до IV Міждисциплінарної дискусії на тему «Прогнозування криз у ритмі циклічного розвитку» (березень, 1991); ця сама тема розкривається в книзі «Передбачення

майбутнього: парадигма циклічності» та в монографії «Цикли. Кризи. Прогнози» [12].

Отже, перший висновок, який робить Ю. Яківець: кризи неминучі й повсюдні. Адже хтозна, чи вдасться знайти в природі чи в суспільстві хоча б одну систему, що розвивалася би без періодичних потрясінь. Криза – необхідна фаза в житті будь-якої системи, коли потенціал попередньої динаміки вже вичерпано й система або переходить у якісно новий стан, або гине, змінюється новою, прогресивнішою. Кризи – це передумова революційного стрибка, її вихідний пункт, перехід від одного динамічного стану системи до іншого [12, с. 287].

Другий висновок: коли йдеться про циклічні кризи, а не про катастрофи, то вони, на думку автора, є прогресивними. Адже циклічні кризи виконують руйнівну функцію, коли необхідно витіснити елементи системи, що відживають, творчу – коли необхідно відібрати й залишити елементи розвитку, що акумулюються й переходять у майбутні. Тому кризи мають не тільки руйнівний характер, а й є джерелом народження вищого складного циклу в житті суспільства [12, с. 288].

У своїй монографії Ю. Яківець робить ще один висновок про те, що кризи в своєму життєвому циклі мають кілька етапів. Перший етап – прихований період, коли протиріччя системи накопичуються, але поки що непомітні на поверхні, новий цикл вже формується, але поки що не в стані впливати на загальну траєкторію розвитку. Другий етап – період різкого загострення всіх протиріч застарілого циклу, його протистояння новому. Третій етап – період депресії, нижньої рівноваги, коли попередня й нова системи на короткий час зрівнюються по силі й назрівають передумови для виходу з кризи. Четвертий етап – період виходу з кризи, швидкого витіснення й розкладання віджитих елементів системи й стрімкого поширення та затвердження нової системи, що передусє її повному утворенню на фазі підйому [12, с. 289–300].

Б. Андрушків та Н. Кирич у своїх дослідженнях розглядають кризи та кризові явища через призму кризи взаємовідносин. На їхню думку, кризові явища виникають, як правило, за наявності певних протиріч і суперечностей, тобто двополюсних кризоутворювальних чинників. Наприклад, суперечності між природою й людиною породжують екологічні кризи, конфліктні ситуації системного, побутового чи іншого характеру можуть впливати на всі сторони суспільного життя й провокувати певні демографічні зміни, суперечності між державою й окремим партіями можуть спричиняти політичні кризи тощо [1, с. 124].

Кризи різноманітні, їх різновидів є стільки, скільки й систем, що розвиваються, і всі вони індивідуальні. Тому до кожної з них необхідно шукати свій підхід. І, водночас, у них багато спільного, їх можна класифікувати за різними критеріями: за характером – на циклічноповторювані, регулярні, випадкові; на кризи росту й кризи розвалу; на ізольовані й кумулятивні, резонансно-взаємодіючі з іншими; за об'єктом – кризові потрясіння в економіці, соціально-політичному, науково-технологічному, природно-екологічному розвитку; всередині об'єктів – за окремими елементами (наприклад, в економіці – кризи виробничі, структурні, фінансові, аграрні тощо); за тривалістю й глибиною – біжучі, короткострокові; середньострокові; довгострокові, затяжні; наддовгострокові, вікові [11, с. 302]. Отже, Ю. Яківець робить ще один висновок, що кризи різноманітні й неповторні, проте піддаються класифікації.

Розглянемо класифікацію криз в економіці. Адже економіка, що охоплює відтворення продуктивних сил і економічних відносин, розвивається циклічно, періодично переживаючи періоди підйомів і спадів – криз, що пророкують якісні революційні перетворення. Кризи в певній формі властиві всім способам виробництва.

Ю. Яківець класифікує кризи в економіці за такими ознаками

- за об'єктами;

- за тривалістю й глибиною;
- за масштабами розповсюдження [11, с. 303].

На думку українського професора Міжрегіональної Академії управління персоналом А. Д. Чернявського, «криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування» [9, с. 6]. Відповідно, кризові явища й ситуації він класифікує за такими ознаками:

- за належністю до країни функціонування суб'єкта управління;
- за рівнем виникнення;
- за сферою походження;
- за причинами виникнення;
- за ступенем системності;
- за можливостями передбачення;
- за ступенем реалізації;
- за адекватністю часу ухвалення рішення антикризового управління;
- за ступенем впливу на діяльність суб'єкта управління [9, с. 9–10].

Підсумовуючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що в різних авторів трапляються різноманітні класифікаційні ознаки криз та кризових ситуацій, їх кількість, зміст і формулювання. Тобто єдиної парадигми щодо поняття «криза» й «кризове явище» чи щодо їх класифікації не існує. Тому, на нашу думку, доцільно виділити зміст поняття «криза» та дати авторське визначення даного поняття як загально-економічної категорії, що відбито в таблиці 1.

Також, на нашу думку, доцільно узагальнити наявні ознаки, за якими класифікують кризи, та відповідні їм різновиди криз і кризових явищ (рис. 1.).

Виходячи з вищенаведених досліджень поняття «криза» й теорії криз Юрія Яківця, можна зробити висновок, що кризи взаємодіють між собою, поглиблюють одна одну, проявляючи резонансний ефект, накладаються одна на одну чи взаємно переплітаються при різній тривалості в одній сфері.

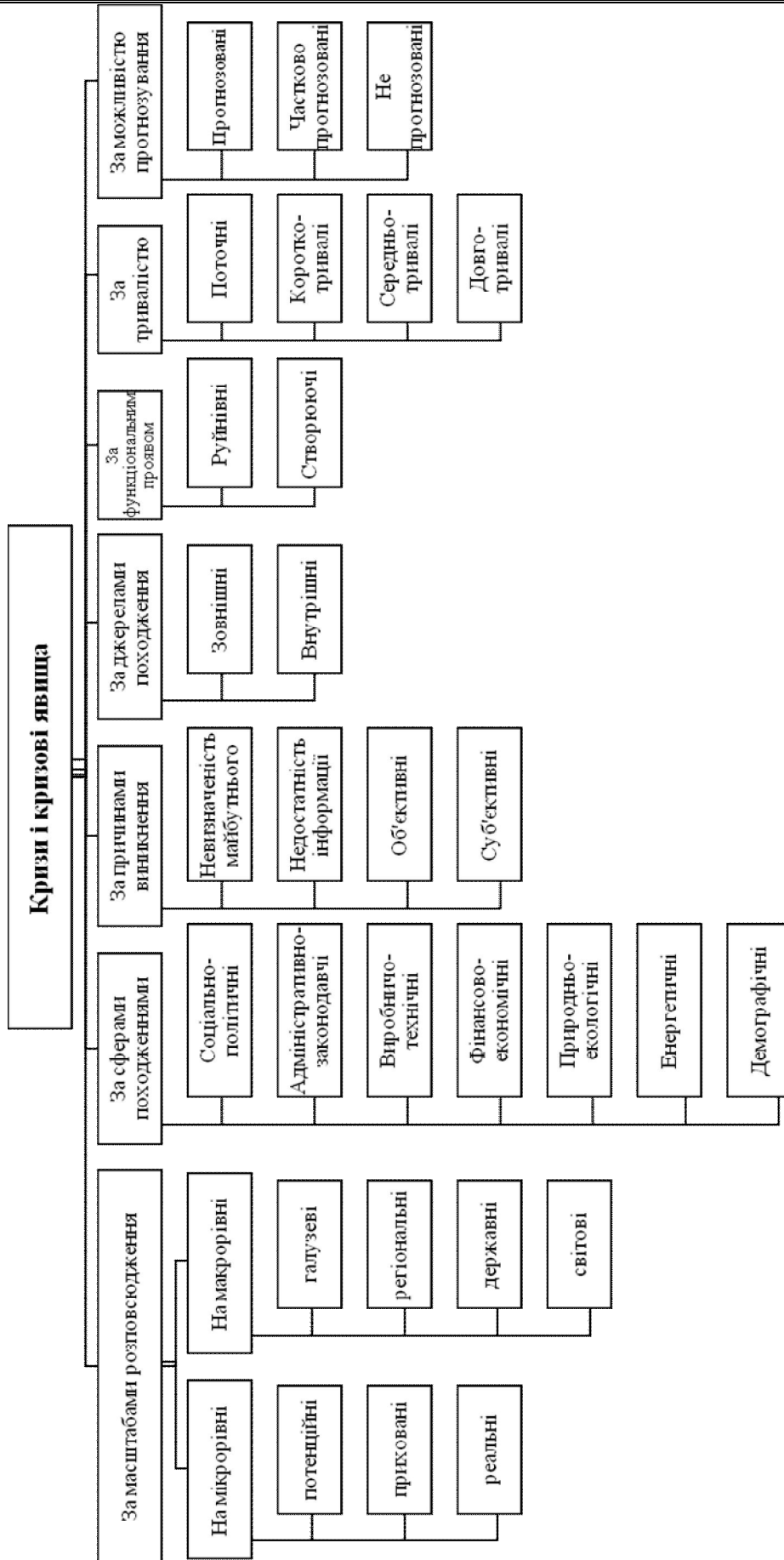


Рисунок 1 – Класифікація криз і кризових явищ

Джерело: систематизовано та доповнено автором на базі проведених досліджень

Основні визначення поняття «криза»

Автор	Визначення
1	2
О. О. Богданов	Зміна організаційних форм системи, перехід її в новий стан або загибель
Б. Піджненбург, Ю. Розенталь	Ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності
Ю. В. Яківець	Необхідна фаза в житті будь-якої системи, коли потенціал попередньої динаміки вже вичерпано й система або переходить в якісно новий стан, або гине, змінюється новою, прогресивнішою
С. М. Іванюта	Складний загострений стан, різкий перелом або занепад
А. Д. Чернявський	Переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування
Л. О. Лігоненко	Кризовий стан системи є значним та тривалим порушенням рівноваги, та проявом нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції
С. А. Бурий, Д. С. Мацех	Перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від наявної ситуації до іншої, що суттєво відрізняється за основними параметрами
Авторське визначення	Переломний процес, що відбувається в системі внаслідок суттєвого перетворення її основних характеристик та елементів

Джерело: систематизовано та доповнено автором на базі проведених досліджень

Кризові ситуації можуть розгортатися на різних рівнях, що включають особистості, групи, організації (об'єднання, підприємства, фірми), галузі (регіони), держави і т. д. Досі наукові економічні дослідження проблем управління в умовах кризових ситуацій мали частковий характер і були спрямовані на розв'язання цих проблем на вищих рівнях управління, починаючи з галузі й держави. А питання щодо виходу з кризи будь-якого підприємства ще не достатньо висвітлене. Пояснюється це тим, що галузь, організація чи підприємство не займаються комплексним аналізом вразливих зон та слабких місць у господарюванні. Згідно зі статистичними даними, щорічно 10–20 % малих підприємств потрапляють у кризові ситуації, близько 10 % цих підприємств припиняють діяльність [5, с. 142].

Найбільше кризових ситуацій і явищ спостерігається на мікрорівні. Кризові явища в діяльності системи проявляються в формі різкого загострення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих її елементів між собою, а також із зовнішнім оточенням. Найпоширеніші протиріччя, що виникають на підприємствах, такі:

- між кількісними та якісними характеристиками продукції чи послуг та відповідними характеристиками ринкового попиту;
- між фактичною та необхідною потужністю підприємства;
- між необхідним обсягом ресурсного потенціалу, який споживає підприємство, та можливостями його залучення (цінами ресурсів, відстанями доставки тощо);
- між вартістю, отриманою після реалізації продукції чи послуг, та витратами підприємства, які мають бути відшкодовані за рахунок отриманого доходу;
- між напрямками та обсягами розподілу прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, на виробничий та соціальний розвиток.[5, с. 143]

Розбіжності поступово посилюються, що може призвести до порушення рівноваги економічної системи, погіршення стану потенціалу підприємства, поступової втрати життєздатності підприємства, утворення дефіциту окремих ресурсів і ускладнення подальшого розвитку підприємства.

Із поняттям «кризове явище» асоціюються такі категорії: збій, конфлікт, кризова ситуація, криза, лихо або втрата, екстремальна ситуація, катастрофа, загроза, несподіванка тощо.

У сучасній літературі ще не встановлено загальновизнаного визначення «кризи» в розвитку соціально-економічної системи. Побутувала думка про те, що криза є характерною особливістю капіталістичного способу виробництва й повинна бути відсутня при соціалістичному. Раніше навіть існували твердження, що при соціалізмі немає криз, а можуть бути тільки «труднощі

росту». Багато років у нашій країні це твердження було, швидше, ідеологічним, аніж реальним чинником розробки економічної політики розвитку виробництва [2, с. 14].

Деякі вчені-економісти вважають, що поняття «криза» більше стосується процесів макроекономічного розвитку, а в масштабах фірми чи підприємства існують лише певні проблеми, викликані помилками чи непрофесіоналізмом в управлінні, і що ці проблеми не пов'язані з кризою розвитку й не спричинені певними об'єктивними тенденціями, хоча й обумовлені зовнішніми причинами.

Такі твердження є однобічними й можуть мати негативні наслідки в управлінні організацією. Якщо з цих позицій розглядати внутрішньофірмове управління, то, наприклад, у стратегії розвитку немає необхідності передбачати й враховувати можливість кризи. З цих міркувань постає питання: наскільки реальною при цьому буде стратегія, якщо з теорії криз відомо, що вони є закономірними.

Поняття «криза» тісно пов'язане з поняттям «ризик», який певною мірою впливає на методологію розробки будь-якого управлінського рішення. Якщо виключити з нього можливість кризи, то кризові ситуації стануть несподіваними й складнішими.

Можна також поглянути на проблему в іншому ракурсі. На думку Е. М. Короткова, соціально-економічна система в будь-якому вигляді чи формі (громадська організація, фірма, підприємство) має дві тенденції свого існування: функціонування й розвитку [2, с. 15].

Функціонування – це підтримка життєдіяльності й збереження функцій, які визначають її цілісність, якісну визначеність і характеристики. Розвиток – це набуття нової якості, яка зміцнює життєдіяльність в умовах змінного середовища. Зв'язок функціонування й розвитку має діалектичний характер, який відтворює можливість і закономірність появи криз і виходу з них. Функціонування стримує розвиток і, водночас, є його основою, а розвиток

руйнує процеси функціонування, проте створює умови для його стійкішого здійснення [2, с. 15].

Отже, виникає циклічна тенденція розвитку, що відбиває періодичну появу криз в організації. Кризи не обов'язково мають бути руйнівними, вони можуть протікати з менш чи більш негативними наслідками, проте їх поява залежить від об'єктивних і суб'єктивних причин, а також від самої природи соціально-економічної системи.

Кризи не тільки відбивають протиріччя функціонування й розвитку, а можуть виникати і в самих процесах функціонування. Це можуть бути, наприклад, протиріччя між рівнем техніки й кваліфікацією персоналу, між технологіями й умовами її використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура).

Звернемося до аналізу чинників, що виступають безпосереднім каталізатором кризової ситуації. Успіхи й невдачі підприємства необхідно розглядати як взаємодію низки чинників: зовнішніх (на них підприємство не може впливати взагалі або його вплив може бути слабким) і внутрішніх (вони, як правило, залежать від організації роботи самого підприємства). Здатність підприємства пристосуватися до технологічних, економічних, політичних і соціальних змін – це гарантія не тільки його виживання, а й процвітання.

В економічній літературі, зокрема у [7], до зовнішніх чинників, що мають значний вплив на діяльність підприємства, належать:

- 1) розмір і структура потреб населення;
- 2) рівень доходів і нагромаджень населення, і, відповідно, його купівельна спроможність (сюди можна зарахувати рівень цін і можливість отримання споживчого кредиту, що суттєво впливає на підприємницьку активність);
- 3) політична стабільність і спрямованість внутрішньої політики;

4) розвиток науки й техніки, що визначає всі складові процесу виробництва товару і його конкурентоспроможності;

5) рівень культури, що проявляється в звичках і нормах споживання, перевагах одних товарів і негативному ставленні до інших;

6) міжнародна конкуренція (закордонні фірми в одних випадках виграють за рахунок дешевої робочої сили, а в інших – досконаліших технологій).

Окрім зовнішніх чинників, надзвичайно важливим є виокремлення внутрішніх причин виникнення кризових явищ у діяльності підприємства, що обумовлюють рівень використання його потенціалу та залежать від організації роботи самого підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Причини виникнення кризових явищ

Види ресурсів	Причини виникнення кризових явищ
1	2
Технічні	Незадовільний стан та якість окремих елементів матеріально-технічної бази підприємства, сировини, основних та допоміжних матеріалів. Висока матеріаломісткість виробництва. Значні необґрунтовані втрати ресурсів. Значне недовантаження виробничих потужностей
Технологічні	Використання застарілих технологій, їх низька продуктивність. Необґрунтовані масштаби розвитку забезпечуючих невиробничих ланок. Ранній виробничий старт до завершення стадії проектування й налагодження виробництва за новим проектом. Високий рівень виробничого браку
Трудові	Низький рівень кваліфікації персоналу. Плинність кадрів. Слабка мотивація праці. Відсутність на підприємстві соціальних програм. Недостатня послідовність та дієвість при розв'язанні соціальних питань. Відсутність системи планування кадрів
Інформаційні	Відсутність необхідної інформації для потреб управління. Незадовільний стан інформаційного забезпечення управління потенціалом підприємства. Відсутність комплексної оцінки результатів у розрізі функціональних сфер підприємства. Відсутність моніторингу стану окремих елементів та сукупного потенціалу підприємства

1	2
Організаційні	Неефективність організаційної форми виробництва. Неефективність системи менеджменту підприємства. Патріархальний стиль управління. Гіпертрофія адміністрування. Відсутність механізму організаційної адаптації. Надмірні масштаби реструктуризації. Невдала правова форма. Схильність до монопродукту
Фінансові	Нестача власного капіталу. Низька мобільність власного капіталу. Неефективність залучених джерел фінансових коштів. Помилкова цінова політика. Переоцінка можливостей резервного капіталу. Зростання боргових зобов'язань
Просторові	Відсутність можливостей територіальної диверсифікації діяльності підприємства. Відсутність можливостей зміни

Примітка: узагальнено автором на базі проведених досліджень

На фінансовий стан більшості підприємств негативно впливають наслідки загального економічного спаду, інфляції, різких змін у сфері державного регулювання й зменшення державного замовлення. Саме такі чинники, на нашу думку, характерні для більшості українських підприємств. Звичайно, боротися з кризою, яка має національні масштаби, окремому малому чи середньому підприємству складно, проте ці підприємства можуть проводити гнучку політику, здатну значно пом'якшити негативні наслідки загального спаду на конкретне підприємство.

Кризи, як і їхні причини, можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації й реструктуризації, і суб'єктивні, що відбивають помилки в управлінні, а також природні, екологічні та інші. Причини також можуть бути зовнішні і внутрішні. Перші пов'язані з тенденціями й стратегією розвитку світової економіки, конкуренцією та політичною ситуацією в державі, другі – з ризикованою стратегією управління,

внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недоліками в інноваційній та інвестиційній політиці.

Практика свідчить, що кризи неоднакові не тільки за своїми причинами виникнення та наслідками, а й за своєю суттю. Тому варто детальніше розглянути визначення та основні положення поняття «криза» на рівні підприємства.

Нині вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти розглядають поняття кризи на мікрорівні по-різному. Широко поширені думки про кризу як про втрату платоспроможності й конкурентоспроможності, відхилення фактичних результатів від запланованих, наприклад, обсягів виробництва, продажів, грошових надходжень, витрат, прибутку й рентабельності.

Л. Бартон вважає, що «криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, що веде до потенційно негативних результатів. Також дана подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди всій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації» [13].

А. М. Штангрет та О. І. Копилюк стверджують, що «криза – це зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, які призводять до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняють руйнації системи самозбереження» [10, с. 44].

Е. П. Жарковська та Б. Е. Бродський вважають, що криза – це крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації з зовнішньоекономічним середовищем

Колектив авторів під редакцією Е. Короткова визначає кризу як «крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), загрозу її життєстійкості в навколишньому середовищі» [2, с. 17].

Г. Базаров, С. Беляєв і Л. Бєлих визначають кризу як надзвичайну ситуацію, в результаті якої виникають значні збої в основних підсистемах підприємства [7].

Професор І. Бланк стверджує, що фінансова криза підприємства є однією з найбільш складних форм порушення його фінансової рівноваги, що відображає протиріччя, які циклічно виникають упродовж його життєвого циклу під впливом різноманітних факторів, між фактичним станом його фінансового потенціалу й необхідним обсягом фінансових потреб, що є джерелом найнебезпечніших потенційних загроз його функціонуванню .

Аналізуючи праці названих учених, можна зробити висновок, що кожен із них по-своєму підходить до визначення поняття «криза» на рівні підприємства. Отже, представимо їхнє та авторське визначення даного поняття (табл. 3).

Таблиця 3

Визначення поняття «криза» на рівні підприємства

Автор	Визначення
1	2
Л. Бартон	Широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів, її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди всій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації
А. М. Штангрет, О. І. Копилук	Зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, які призводять до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняють руйнації системи самозбереження
Е. П. Жарковська, Б. Е. Бродський	Крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації з зовнішньоекономічним середовищем
Е. М. Коротков	Крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), загроза її життєстійкості в навколишньому середовищі
В. С. Король	Процес, що включає фази розвитку від зниження рентабельності й обсягів прибутку до критичного порогу – банкрутства
Г. Базаров, С. Беляєв, Л. Бєлих	Надзвичайна ситуація, в результаті якої виникають значні збої в основних підсистемах підприємства
І. Бланк	Фінансова криза підприємства – одна з найскладніших форм порушення його фінансової рівноваги, що відбиває протиріччя, які циклічно виникають упродовж його життєвого циклу під впливом різноманітних факторів, між фактичним станом його фінансового потенціалу і необхідним обсягом фінансових потреб, що є джерелом найнебезпечніших потенційних загроз його функціонуванню

1	2
Авторське визначення	Сукупність кризових явищ, що виникають на кожному етапі життєвого циклу підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників і призводять до погіршення фінансово-економічного, матеріально-технічного й соціально-психологічного стану підприємства

Джерело: систематизовано та доповнено автором на базі проведених досліджень

Із поняттям кризи асоціюються й інші близькі їй за змістом поняття: катастрофа, конфлікт, стихійне лихо, а також нестабільна, надзвичайна чи екстремальна ситуація (економічна, екологічна, політична тощо). Проте їх об'єднує несподіваність, раптовість, високий рівень загрози життєво важливим інтересам підприємства й критична нестача часу для прийняття відповідних заходів. Спеціалісти з антикризового управління вважають, що загалом кризова ситуація може бути визначена такими параметрами:

1. Наявністю небезпеки, що загрожує найважливішим цілям і цінностям організації.
2. Дефіцитом часу для реагування на загрозу (люди, які приймають рішення, мають у своєму розпорядженні мало часу, щоб урегулювати кризу).
3. Раптовістю й тиском зовнішніх і внутрішніх чинників на осіб, які приймають рішення й відповідальні за подолання кризи.

Вихідним моментом у розпізнанні симптомів кризи є уявлення про нормальну ситуацію. Саме на фоні характеристик нормальної ситуації відповідні відхилення від неї можуть розглядатися як свідчення особливої, надзвичайної, нестандартної ситуації за двома аспектами:

- як сфера нових сприятливих можливостей (шансів);
- як сфера кризових явищ.

Будь-яку нормальну ситуацію можна розглядати як своєрідну рівновагу сприятливих шансів і кризових загроз, що до певного часу перебувають у прихованій (латентній) формі й іще недостатньо себе проявили. У такому разі в

своїй діяльності фірма повинна переходити до однієї з цих прихованих можливостей у такій послідовності:

- потенційна криза (шанс);
- прихована криза (шанс);
- реальна криза (шанс).

Річ у тому, що фірма не завжди може бути впевнена в незворотності виникнення кризової ситуації і, відповідно, не зможе до неї підготуватися. Наприклад, організація може просто не помічати загрозу, яка насувається, і працювати в звичному ритмі, не звертаючи уваги на загрозу, або ж, навпаки, помітивши її, реагувати жорстко й панічно. Можливо, сприйняття кризової ситуації одним чи кількома менеджерами розходиться з думкою керівництва, тобто коли менеджери вважають імовірність загрози кризи досить високою, а керівництво оцінює цю ймовірність як «нульову». Практично це означає, що навіть при забезпеченні досить високого рівня готовності до виникнення кризової ситуації фірма може зіштовхнутися з суттєвими труднощами подолання кризового періоду саме через протиріччя й неточності оцінки рівня загрози й моменту її настання.

Спеціалісти з антикризового управління у зв'язку з цим виділяють три види кризових ситуацій на рівні фірми:

- стратегічні кризи, пов'язані з радикальними змінами нормальної виробничої й збутової діяльності на основі наявного технологічного потенціалу, так звані кризи спаду;
- кризи як зриви в досягненні визначених окремих конкретних цілей функціонування фірми (зі збуту, рентабельності, нових виробів тощо), так звані кризи росту;
- кризи як банкрутство й повна втрата здатності до виживання в нестабільній ситуації, так звані кризи ліквідації [7, с. 7–8].

Продовжуючи проблематику типізації кризових ситуацій, доцільно відзначити, що дедалі частіше озвучується думка про те, що криза як процес включає фази розвитку від зниження рентабельності й обсягів прибутку (перша фаза) до критичного порогу – банкрутства (четверта фаза). Проміжні фази (друга й третя) характеризуються збитковістю й зменшенням резервних фондів для підтримки нормального режиму роботи підприємства

Спеціалісти з антикризового управління Г. З. Базаров, С. Г. Беляєв і Л. П. Бєлих вважають, що в процесі банкрутства підприємство проходить приховану стадію банкрутства, стадію фінансової нестійкості і, врешті, приходять до явного банкрутства [7]. Тому раннє виявлення ознак, що характеризують певну стадію, на якій перебуває підприємство, є досить важливим моментом при виявленні та нейтралізації негативних наслідків кризової ситуації.

Отже, кризи та причини їх виникнення можуть бути різноманітними й виникати на різних стадіях життєвого циклу підприємства, можуть поділятися за стадіями банкрутства, за ступенем виникнення, масштабами тощо. На основі проведених досліджень узагальнено і здійснено класифікацію криз, які виникають на підприємствах (мікрорівні) (рис. 2).



Рисунок 2 – Класифікація криз на мікрорівні
 Джерело: сформовано автором на базі проведених досліджень

Висновки. На основі аналізу теоретико-методичних досліджень щодо виникнення, розвитку та подолання криз та кризових явищ, наявних підходів різних авторів до визначення поняття «криза», «криза підприємства», набув подальшого розвитку понятійно-категоріальний апарат дослідження, що, на відміну від наявних, доповнює та встановлює логічні зв'язки між базовими категоріями та спеціальними поняттями, що ґрунтується на співставленні гіпотез основних теорій менеджменту і є теоретико-методичною основою для систематизації аналітичного інструментарію для діагностики та подолання кризових явищ;

На основі аналізу робіт науковців, присвячених теорії криз, зроблено висновки, що кризи неминучі, повсюдні, різноманітні, циклічні і в своєму життєвому циклі мають певні етапи. Для кращого їх узагальнення та попередження вони потребують класифікації. Відповідно, систематизовано та розширено перелік класифікаційних ознак криз та кризових ситуацій, серед яких виокремлено кризи на мікрорівні й запропоновано авторську класифікацію криз на рівні підприємства за такими класифікаційними ознаками: за стадіями банкрутства, за масштабами, за етапами життєвого циклу, за цілями підприємства, за ступенем та причинами виникнення, що в свою чергу дає можливість вчасно їх розпізнавати з метою запобігання та подолання.

Перелік посилань

1. Андрушків Б. М. Криза взаємовідносин у загальній теорії криз / Б. Андрушків, Ю. Вовк, О. Погайдак // Журнал Європейської економіки. – Червень 2011. – Том 10 (№ 2). – С. 121–131.
2. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА. – М., 2001. – 432 с.
3. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. – М.: Экономика, 1989. – Кн. 1, 2.

4. Бураковський І. В. Глобальна фінансова криза: уроки для світу та України / І. В. Бураковський, О. В. Плотніков. – Харків: Фоліо, 2009. – 299 с.
5. Гарматюк О. О. Основні підходи до діагностики та подолання кризових явищ на підприємстві / Сучасна економіка: актуальні проблеми та перспективи розвитку: Колективна монографія. – Х., «НТМТ», 2014. – 296 с.
6. Злупко С. М. Економічна думка України: Навч. посібник / С. М. Злупко. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2000. – 496 с.
7. Теория и практика анти кризисного управления / Под ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. – М.: Закон и право: ЮНИТИ, 2005. – 469 с.
8. Україна – 2014: Соціально- економічна криза та пошук шляхів реформування. – К, 2014. – 60 с. – Режим доступу: <http://www.razumkov.org.ua>
9. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / А. Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2006. – 256 с.
10. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / А. М. Штангрет, О. І. Копилук. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
11. Яковец Ю. Кризисы: теория и проблемы предвидения / Ю. Яковец // Проблемы теории и практики управления. – 1991. – № 4. – С. 39–44.
12. Яковец Ю. В. Циклы. Кризисы. Прогнозы / Ю. В. Яковец. – М.: Наука, 1999. – 448 с.
13. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos / L. Barton. – Cincinnati, Ohio: South-Western. – 1993.
14. Global Economic Prospects. Commodities at the Crossroads [Електронний ресурс] / The International Bank for Reconstruction and Development. – Washington. 2009. – 196 p. – Режим доступу: <http://www.worldbank.org>.

Оксана Гарматюк

Еволюція виникнення кризисов и кризисных явлений

Исторический путь развития национальной экономики Украины на протяжении независимости подтверждает тот факт, что продвижение страны традиционно балансировало на грани кризиса или было частью того или другого кризиса. Кризисы, которые переживала экономика, отражались на всех отраслях общественного хозяйства. В статье проанализированы теоретико-методические основания возникновения, развития кризисов и кризисных явлений, систематизированы результаты современных научных исследований, на

основе которых сделаны выводы, что кризисы неминуемы, повсеместны, разнообразны, цикличны, в своем жизненном цикле проходят определенные этапы и нуждаются в классификации. На этом основании систематизированы и расширены классификационные признаки кризисов и кризисных ситуаций и предложена авторская классификация кризисов на уровне предприятия.

Ключевые слова: кризис, кризисные ситуации, кризисные явления, внешние и внутренние факторы, классификация кризисов.

Oksana Garmatiuk

Evolution of the crises

Historical way of development of national economy in Ukraine for years confirms independences circumstance that advancement of country traditionally balanced on verge of crisis or was part of that or other crisis. Crises that was experienced by an economy affected all industries of public economy. In the article theoretical bases are analysed in relation to an origin, development of crises and crisis phenomena, the results of modern scientific researches, on the basis of that drawn conclusion, are systematized, that crises are inevitable, general, various, cyclic, in the vital loop the certain stages pass and need classification. On the basis of it the classification signs of crises and crisis situations are systematized and extended and authorial classification of crises offers at the level of enterprise.

Keywords: crisis, crisis situations, external and internal factors, classification of crises.

Володимир Гевко

кандидат економічних наук, доцент

Ольга Гевко

кандидат економічних наук, доцент

ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЗАЄМВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано динаміку розвитку машинобудування в Україні, висвітлено основні тенденції сучасного управлінського аналізу, запропоновано методичний підхід щодо дослідження інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами та представлено результати його апробації на прикладі вітчизняних машинобудівних підприємств.

Ключові слова: взаємовідносини з клієнтами, інформаційне забезпечення, дослідження, машинобудівні підприємства.

Постановка проблеми. Огляд сучасних тенденцій розвитку економіки на національному, європейському та світовому рівнях дозволяє ідентифікувати ключові виклики, перед якими постають підприємства різних галузей, в тому числі машинобудівної. Серед них — інтенсифікація впливу глобалізації та технологічних змін, зростання ролі ресурсозберігаючих та енергоощадних технологій і виробництв, переорієнтація підприємств із переробних виробництв на продукування завершеної продукції, підвищення вимог до клієнтоорієнтованості.

Працюючи в приблизно однакових умовах, різні галузі, однак, демонструють неоднакові темпи розвитку, що обумовлено рядом особливостей їх діяльності. Однією із причин такого повільного розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств, ймовірно, є низька клієнтоорієнтованість.

Аналіз досліджень проблеми. Проблема налагодження взаємовідносин підприємства з клієнтами займалися такі вчені як В. Бюел, С. Гвоздьов, Р. Голубовський, І. Манн, К. Мельников, Б. Міттел, Г. Мінцберг, Т. Пітерс, М. Портер, Б. Рижовський, В. Руделіус, Р. Уотерман, Дж. Шес. Дослідженням питань застосування інформаційних технологій у різних аспектах діяльності сучасного підприємства займалися А. Ашуєв, А. Береза, Б. Брін, Т. Гілберт, А. Гладій, І. Гордієнко, Н. Єрмошкін, Ю. Колосов, О. Краєва, Дж. Маніка, О. Матов, К. Мелешко, Т. Мойсеєнко, М. Нерсесян, О. Охоба, Т. Писаревська, В. Порохня, О. Потай, М. Романчукевич, Р. Робертс, В. Ситник, А. Тарасов, Дж. Тіммонс, К. Шпраг, С. Яковенко та інші. Не зважаючи на достатню увагу науковців до питання взаємовідносин з клієнтами загалом та інформаційного забезпечення цих процесів зокрема, досі не вивченим залишається питання дослідження та оцінювання інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами саме для машинобудівних підприємств.

Мета і завдання статті. Метою статті є розроблення й апробація методичного підходу щодо дослідження інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами машинобудівних підприємств з урахуванням сучасних трендів управлінського аналізу та специфіки предмета дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз розвитку вітчизняної машинобудівної галузі на основі даних Держкомстату України показав, що починаючи з 2001 року обсяги виробництва продукції машинобудування постійно зростали, у 2009 році у зв'язку з кризовими явищами відбулося їх значне зниження, а у 2010-2012 роках зростання продовжилося, наступні 2013-2014 роки характеризувалися черговим спадом (див. рис.1.1.). Таким чином розвиток вітчизняного машинобудування проходив нерівномірно

на фоні порівняно сталого зростання обсягів промислового виробництва загалом.

Однією з причин вкрай негативного впливу кризових явищ 2008-2009 років на машинобудування є те, що у відносно успішні роки керівництво машинобудівних підприємств приділяло недостатньо уваги технічному переозброєнню й інноваційному розвитку виробництва, пошукам нових ринків збуту та налагодженню співробітництва з клієнтами та потенційними партнерами.



Рис.1.1. Динаміка обсягів реалізації продукції переробної промисловості та машинобудування у 2001-2014 роках (млн. грн.)

Джерело: складено за даними Держкомстату[1]

Незважаючи на досить високі темпи зростання обсягів реалізації, частка машинобудування у промисловому виробництві протягом аналізованого періоду коливалася в межах 13,7 та 7,2%. Для порівняння, за часів СРСР цей показник становив 26 %, а у деяких економічно розвинених країнах він складає: 29 % у США, 30 % у Швеції, 42 % у Німеччині. Загалом у ЄС частка машинобудування в товарообігу промисловості складає 28,5%[2, с.59].

Традиційно одним із основних напрямів інноваційної діяльності вітчизняних підприємств є придбання машин, обладнання, програмного забезпечення (66,5%). Досить вагома частка витрат підприємств на інновації (22,8%) було спрямовано на науково-дослідні розробки, 10,1% – на навчання та підготовку персоналу для розробки та запровадження нових або значно вдосконалених продуктів та процесів, діяльність щодо ринкового запровадження інновацій та інші.

Рівень інноваційної активності машинобудівних підприємств у 2014 році був вищим, ніж у промисловості загалом (29,5% загального обсягу витрат), однак більшість з них були спрямовані на випуск нових видів продукції та інноваційні процеси, а частка організаційних та маркетингових інновацій незначна[3].

За таких умов необхідними кроками з метою відновлення і розвитку вітчизняного машинобудування є технічне переозброєння та зміна філософії діяльності в напрямі більшої орієнтації на клієнта та пристосування до його потреб. Важливу роль у забезпеченні процесів впровадження інноваційних підходів в управлінні взаємовідносинами з клієнтами є діяльність щодо комп'ютеризації та інформатизації підприємства загалом, а також створення й удосконалення інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами зокрема. Таким чином виникає необхідність дослідження стану інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами машинобудівних підприємств з метою розроблення рекомендацій щодо його вдосконалення й розвитку.

Для об'єктивного оцінювання стану інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами вітчизняних машинобудівних підприємств необхідно проаналізувати існуючі в сучасній теорії і практиці підходи та критерії.

Результати глобального опитування генеральних директорів і директорів з маркетингу, проведеного з ініціативи компанії IBM, показало, що найбільш

вагомими силами, які впливають на сучасні організації є маркетингові та технологічні фактори. Опитувані очікують, що у найближчі п'ять років ці чинники будуть визначати постійне ускладнення усіх бізнес-процесів організації, в тому числі способів просування продукції до клієнтів.

Аналіз результатів дозволив також виділити чотири найважливіші проблеми діяльності сучасних організацій: лавиноподібне зростання обсягів даних, соціальні мережі, різноманітність каналів зв'язку та засобів зв'язку, а також зміна демографічного профілю клієнтів [4]. Отримані результати приводять до висновку, що успішними за таких умов зможуть стати лише ті організації, яким вдасться перетворити ці проблеми на нові можливості і використати ці фактори в ролі каталізаторів зміни внутрішніх і зовнішніх функцій. Найважливішими критеріями успіху директори з маркетингу вважають наступні: окупність інвестицій у маркетинг (63% опитаних); ступінь задоволеності клієнтів (58%); коефіцієнт конверсії (співвідношення кількості нових та існуючих клієнтів (48%); загальні обсяги продажу (45%); продажі під впливом маркетингових заходів; дохід з розрахунку на 1 клієнта (42%); показники соціальних мереж (38%) [2].

Оскільки сама концепція управління взаємовідносин з клієнтами за своїм змістом є інноваційною, а також інформаційне забезпечення взаємодії з клієнтами ґрунтується на широкому застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій, то заслуговує уваги підхід до визначення інтегрального показника інноваційності країни, що застосовується у ЄС.

Цей показник використовується для визначення ефективності інноваційної діяльності країн-членів ЄС і передбачає визначення цілого ряду часткових показників інноваційності, які стосуються таких аспектів:

- людські ресурси, задіяні у сфері науки і техніки;
- відкритість, досконалість та привабливість системи наукових досліджень;

- видатки на діяльність у сфері досліджень та розвитку;
- розвиток підприємництва;
- інтелектуальний капітал (патентна діяльність, торгові марки);
- впровадження продуктових, маркетингових, організаційних та інших інновацій;

- економічні ефекти (рівень зайнятості в наукоємній діяльності, обсяг експорту високотехнологічної продукції, обсяг експорту наукоємних послуг, обсяг продажу нових продуктів на ринку, доходи з-за кордону від ліцензій та патентів) [5].

Вагомими напрямом аналізування інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами є також рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій. Конференція ООН з торгівлі та розвитку оперує наступним набором показників для оцінювання використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах:

- частка підприємств, які використовують комп'ютери;
- частка працівників, які регулярно використовують комп'ютери;
- частка підприємств, що використовують Інтернет;
- частка працівників, які регулярно використовують Інтернет;
- частка підприємств, що приймають замовлення через Інтернет;
- частка підприємств, які розміщують замовлення через Інтернет (за типами доступу: вузькосмуговий доступ, фіксований широкосмуговий доступ, мобільний широкосмуговий доступ);

- частка підприємств, які використовують мережеві технології (за типами: локальна мережа, екстранет);

- частка підприємств, які використовують Інтернет за видами діяльності: користування електронною поштою, телефонні переговори, розміщення інформації, отримання інформації, взаємодія з органами державної влади,

здійснення банківських операцій, надання послуг клієнтам, найм чи підготовка персоналу);

- частка загальної робочої сили виробничої сфери, зайнятої у сфері ІКТ;
- частка сектора ІКТ у валовій доданій вартості;
- частка імпорту/експорту товарів ІКТ в загальному обсязі імпорту/експорту [7].

З метою виявлення найбільш значимих показників аналізування інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами заслуговують уваги також результати дослідження McKinsey Global Survey щодо оцінювання ефективності інновацій, які свідчать, що успішні компанії використовують наступні показники:

- збільшення доходу в результаті впровадження інноваційних проектів;
- витрати на інноваційну діяльність;
- задоволеність клієнтів товарами та послугами;
- витрати на інноваційну діяльність у % від обсягу продажів;
- коефіцієнт рентабельності інвестицій в інновації;
- кількість персоналу, задіяного в проекті та інші [7].

Часто такі компанії використовують також відносні показники, порівнюючи власні результати з аналогічними показниками інших компаній, співставних за розміром та сферою діяльності.

Система аналізування та оцінювання будь-якої сфери діяльності організації для забезпечення виконання своїх контрольних функцій та підвищення ефективності діяльності в цілому повинна відповідати певними вимогам. За результатами дослідження компанії McKinsey керівники підприємств висувують наступні вимоги до системи показників оцінювання ефективності інноваційних проектів:

- здатність оцінювати ефективність затрат на впровадження інновацій;
- можливість ефективно розподіляти ресурси;

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

- взаємозв'язок із системою індивідуальної мотивації за результатами роботи, стимулювання почуття відповідальності, ініціативності;
- здатність підвищити загальну ефективність роботи щодо впровадження інновацій;
- можливість оцінити короткострокові та довгострокові зміни на підприємстві.

Розвиток і поширення Інтернет-технологій та соціальних мереж зумовлюють необхідність аналізування ІСУВК на предмет відповідності сучасним тенденціям у сфері CRM. Вендори й аналітики у цій сфері виділяють вісім основних трендів:

1. Динамічний розвиток і посилення впливу хмарних технологій, особливо в отриманні зовнішньої інформації з переговорів, соціальних мереж та перетворення її в аналітику .

2. Підвищення вимог до користувацького інтерфейсу та рівня його кастомізації, тобто зрозумілості й можливості налаштування до потреб користувачів).

3. Посилення ролі CRM-систем у побудові міцних, якісних взаємовідносин з клієнтами за рахунок централізації зібраних даних, кращого розуміння цільової аудиторії та покращення рівня обслуговування.

4. Зростання ролі інтеграції CRM-систем з іншими інформаційними бізнес-системами (ERP, 1С, e-commerce тощо) для організації більш інтегрованих та автоматизованих бізнес-процесів або створення нових прикладних пакетів, розрахованих на сумісну роботу.

5. Підвищення вимог до гнучкості систем, їх легкої інтеграції, кастомізації, зміни опцій моделей доставки, інтерфейсів робіт з даними тощо.

6. Посилення інтеграції соціальних мереж у CRM з метою налагодження контактів між клієнтами, відділом продажів і післяпродажного обслуговування всередині CRM-платформ.

7. Динамічний розвиток CRM-пакетів для мобільних пристроїв, які допомагають підтримувати спілкування з клієнтами та укладати нові контракти.

8. Розробка опцій, що дозволяють проводити опитування клієнтів, досліджувати соціальні мережі, опрацьовувати дані і таким чином краще розуміти очікування споживачів.

У міру зростання динамічності та невизначеності середовища бізнесу традиційні методи фінансово-економічного аналізу поступово втрачають свою інформативність у прийнятті важливих рішень, тоді як все більшого поширення набувають сучасні методи стратегічного аналізу діяльності підприємств, такі як Balanced ScoreCard, Accountability ScoreCard, SPACE, СОП та багато інших. Вони передбачають використання комплексного підходу до аналізування та ґрунтуються на сукупності кількісних та якісних критеріїв оцінювання, абсолютних і відносних дискретних значень, діапазонів, ймовірностей та експертних оцінювань факторів зовнішнього та внутрішнього середовища у поєднанні з комп'ютерним моделюванням і опрацюванням даних з допомогою пакетів прикладних програм.

Враховуючи сучасні тренди в аналізуванні й оцінюванні складних соціально-економічних систем, запропоновано методичний підхід до дослідження інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами вітчизняних машинобудівних підприємств, що включає наступні етапи:

1. Визначення показників і критеріїв оцінювання (ключових показників).
2. Збір необхідних вихідних даних.
3. Розрахунок показників і аналізування критеріїв:
 - розрахунок узагальнюючих показників ефективності;
 - аналізування ефективності використання НМА;
 - якісна характеристика системи управління взаємовідносин з клієнтами;
 - аналізування інформаційного забезпечення системи управління взаємовідносин з клієнтами.
4. Аналізування та вивчення взаємозв'язків між кількісними і якісними критеріями.

5. Визначення інтегрального показника інформаційного забезпечення системи управління взаємовідносин з клієнтами.

6. Аналізування показників у динаміці та інтерпретація результатів.

7. Розроблення рекомендацій щодо удосконалення інформаційного забезпечення СУБК.

Запропонованого підходу до дослідження інформаційного забезпечення системи управління взаємовідносин з клієнтами машинобудівних підприємств схематично представлено на рис.1.2.

Системний підхід до розуміння організації у менеджменті дозволяє стверджувати, що ефективність діяльності будь-якої підсистеми (техніко-технологічної, соціально-психологічної, економічної, інформаційної) впливає на загальну ефективність господарської діяльності підприємства і відображається на його кінцевих фінансово-економічних результатах.

До узагальнюючих показників економічної ефективності господарської діяльності підприємства в цілому та окремих його бізнес процесів (в тому числі й процесів взаємодії з клієнтами) є прибуток та рентабельність. Оскільки машинобудівні підприємства можуть бути різними за розмірами, чисельністю працівників та масштабами діяльності, то для зручності порівняння отриманих результатів пропонуємо використовувати для оцінювання відносні показники.

Таким чином для відображення ефективності господарської діяльності підприємства в цілому та системи управління взаємовідносин з клієнтами зокрема пропонуємо використовувати такі показники як рентабельність продажів, рентабельність активів та віддача активів, адже успішне підприємство повинно забезпечити певний рівень операційної рентабельності та ефективно використовувати наявні активи.

Слід зазначити, що є певні труднощі вартісного оцінюванні систем інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами. Адже їх вартість немає цілісного відображення у фінансовій звітності підприємств. Загалом інформаційна система управління взаємовідносин з клієнтами включає програмне й апаратне забезпечення, а також інформаційне наповнення, тобто

бази даних. Апаратне забезпечення, тобто комп'ютери, мережеве та інше обладнання входить до складу основних фондів, а програмне забезпечення – до складу нематеріальних активів. Така складова інформаційної системи як бази даних, а також інтелектуальний капітал та досвід працівників взагалі не мають вартісного відображення у балансі підприємства згідно чинних нормативів бухгалтерського обліку.



Рис.1.2. Схема дослідження інформаційного забезпечення системи управління взаємовідносин з клієнтами машинобудівних підприємств
Джерело: розроблено авторами

Щодо нематеріальних активів, то їх облік проводиться за наступними групами:

- програмні продукти;
- права на знаки для товарів і послуг;
- права на об'єкти промислової власності;
- незавершені капітальні інвестиції в нематеріальні активи;
- ліцензії на здійснення окремих видів діяльності терміном більше одного року.

Оскільки нематеріальними активами вважаються лише товарні знаки, права на які придбані на стороні, а витрати на створення власного торгового знаку визнаються витратами поточного періоду, в якому вони були понесені, то нематеріальні активи машинобудівних підприємств формують в основному програмні продукти та комп'ютерні мережі. Частка ж інших груп нематеріальних активів, як показав аналіз, є незначною, тому вартість нематеріальних активів може розглядатися як один із показників аналізування інформаційного забезпечення діяльності підприємства.

Позаяк абсолютна вартість НМА не відображає ефективності їх використання, пропонуємо за аналогією до відомих показників ефективності використання основних фондів[9] використати для оцінювання ефективності використання НМА наступні показники (табл. 1):

- вартість НМА на одного працівника (грн. на 1 ос.);
- віддача НМА (тис. грн. на 1 грн. НМА);
- фондомісткість (рівень) НМА (грн. на 1 тис. грн. чистого доходу);
- частка НМА в активах (%);
- частка НМА в необоротних активах (%);
- коефіцієнт амортизації НМА;
- коефіцієнт оновлення НМА.

**Показники для оцінювання загальної ефективності та ефективності
використання НМА машинобудівних підприємств**

Назва показника та одиниці вимірювання	Формула для розрахунку	Економічний зміст
1	2	3
Рентабельність продажів, %	$P_{п} = \frac{П_{оп}}{ЧД} \times 100\%$ де $P_{п}$ – рентабельність продажів; $П_{оп}$ – операційний прибуток, тис. грн.; $ЧД$ – чистий дохід, тис. грн.	Відношення операційного прибутку до чистого доходу
Рентабельність активів, %	$P_{а} = \frac{П_{оп}}{А} \times 100\%$ де $P_{а}$ – рентабельність активів; $А$ – вартість активів, тис. грн.	Відношення операційного прибутку до вартості активів
Вартість НМА на 1 працівника, грн./ос.	$O_{а} = \frac{НМА}{Ч_{сп}}$ де $O_{а}$ – озброєність активами; $НМА$ – вартість нематеріальних активів, тис. грн.; $Ч_{сп}$ – середньоспискова чисельність персоналу, осіб	Відношення вартості нематеріальних активів до середньо-спискової чисельності працівників
Віддача активів	$B_{а} = \frac{ЧД}{А}$ де $B_{а}$ – віддача активів	Відношення чистого доходу до вартості активів
Віддача НМА, тис. грн. на 1 грн. НМА	$B_{нма} = \frac{ЧД}{НМА \times 1000}$ де $B_{нма}$ – віддача НМА (рівень доходу, тис. грн. на 1 грн. НМА)	Відношення чистого доходу до вартості нематеріальних активів
Фондомісткість НМА, грн. на 1 тис. грн. чистого доходу	$M_{нма} = \frac{НМА \times 1000}{ЧД}$ де $M_{нма}$ – фондомісткість НМА (рівень НМА на 1 тис. грн. чистого доходу, грн.)	Відношення вартості нематеріальних активів до чистого доходу
Частка НМА в активах, %	$\chi_{а}^{нма} = \frac{НМА}{А} \times 100\%$ де $\chi_{а}^{нма}$ – частка НМА в активах, %	Відношення вартості нематеріальних активів до суми активів
Частка НМА в необоротних активах, %	$\chi_{на}^{нма} = \frac{НМА}{НА} \times 100\%$ де $\chi_{на}^{нма}$ – частка НМА в необоротних активах, %; $НА$ – вартість необоротних активів, тис. грн.;	Відношення вартості нематеріальних активів до суми необоротних активів

К-т амортизації НМА	$K_A^{HMA} = \frac{HMA^П - HMA^З}{HMA^П}$ де K_A^{HMA} – коефіцієнт амортизації НМА; $HMA^П$ – первісна вартість НМА, тис. грн.; $HMA^З$ – залишкова вартість НМА, тис. грн.	Відношення накопиченої амортизації нематеріальних активів до їх первісної вартості
К-т оновлення НМА	$K_O^{HMA} = \frac{HMA_{ЗБ}^П - HMA_Б^П}{HMA_{ЗБ}^П}$ де K_O^{HMA} – коефіцієнт оновлення НМА; $HMA_{ЗБ}^П$ – первісна вартість НМА за звітний рік, тис. грн.; $HMA_Б^П$ – первісна вартість НМА за базовий рік, тис. грн.	Відношення абсолютного приросту первісної вартості нематеріальних активів за звітний рік до їх первісної вартості на кінець року

Джерело: складено авторами

Для розрахунку вказаних показників потрібні наступні вихідні дані:

- середньо-спискова чисельність працівників, осіб;
- чистий дохід, тис. грн.;
- операційний прибуток, тис. грн.;
- чистий прибуток, тис. грн.;
- вартість необоротних активів, тис. грн.;
- первісна вартість НМА, тис. грн.;
- залишкова вартість НМА, тис. грн.;
- вартість активів, тис. грн.

Ці дані відображені у річній фінансовій звітності підприємств, а саме у звіті про фінансові результати та балансі підприємства.

Важливе значення в процесі аналізування інформаційного забезпечення системи управління взаємовідносин з клієнтами підприємства має не тільки розрахунок кількісних показників, а й вивчення якісних характеристик такої системи, які повинні охоплювати саму систему управління взаємовідносин з клієнтами (СУВК), а також інформаційне забезпечення такої системи.

Необхідність якісної характеристики СУБК обґрунтована тим, що машинобудівні підприємства мають особливу специфіку, а саме: більшість з них орієнтовані на промисловий ринок, а схема та тривалість взаємодії з покупцем суттєво відрізняється від підприємств споживчого ринку. Вагомою відмінністю промислового та споживчого ринку є також те, що суб'єкт споживчого ринку, порівняно з підприємством, яке орієнтується на споживчий ринок, має справу зі значно меншою кількістю, але крупніших клієнтів. Це вимагає особливої уваги до обслуговування кожного клієнта, оскільки його цінність для компанії суттєво зростає.

Врахування описаних вище особливостей взаємодії з клієнтами машинобудівних підприємств, дозволило сформулювати перелік критеріїв, за якими необхідно провести якісний вербальний аналіз системи управління взаємовідносин з клієнтами:

- характеристика продукції/діяльності;
- характеристика споживачів;
- канали і характеристика взаємодії компанії з клієнтами;
- система управління взаємовідносинами з клієнтами;
- політика у сфері взаємодії з клієнтами;
- характеристика сервісного обслуговування.

Окрім характеристики самої системи управління взаємовідносин з клієнтами необхідно також провести аналізування інформаційного забезпечення цієї системи з точки зору апаратного та програмного забезпечення системи, її інформаційного наповнення, безпеки, відповідність профілю діяльності та особливостям взаємодії з клієнтами тощо.

Для визначення критеріїв аналізування було взято за основу матеріали консалтингових компаній Omega Management Group Corporation, Customer Relationship Management Institute та Anthony&Alexander Group, LLC [9], а також результати опитувань директорів з маркетингу з 64 країн, проведеного

компанією IBM [2]. Узагальнення досвіду цих консалтингових компаній, результатів опитувань та особливостей діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств дало змогу сформулювати наступний перелік якісних критеріїв оцінювання інформаційного забезпечення (К – критерій):

- К₁ – телефонні та Інтернет опитування клієнтів;
- К₂ – інтерактивний веб-сайт (можливості замовлення на сайті, відслідковування стану його виконання, розрахунок ціни тощо);
- К₃ – автоматизована система управління контактами зі споживачами (автоматична електронна розсилка, кол-центр);
- К₄ – характер контактів зі споживачами (формалізація процедур роботи з клієнтами, система реагування на скарги клієнтів, гнучкість, проактивність);
- К₅ – повнота даних про клієнтів (обсяги замовлення, вимоги до продукції, останні контакти, сегментація клієнтів тощо);
- К₆ – доступ ключових працівників з усіх точок взаємодії до інформаційних баз клієнтів;
- К₇ – система стимулювання працівників за лояльність клієнтів;
- К₈ – відповідність профілю діяльності підприємства та особливостям взаємодії з клієнтами;
- К₉ – інтеграція ІСУВК в загальну ІС підприємства;
- К₁₀ – безпека (багаторівнева структура, авторизація, диференціація прав і доступу до інформації).

Оцінювання буде проводитись експертним шляхом, результати будуть представлені у формі таблиці 2.

Таким чином дослідження інформаційного забезпечення системи управління взаємовідносин з клієнтами машинобудівних підприємств буде включати чотири групи показників і критеріїв:

- узагальнюючі показники економічної ефективності діяльності підприємства;
- показники ефективності використання нематеріальних активів;
- якісні характеристики системи управління взаємовідносинами з клієнтами;
- якісні характеристики інформаційного забезпечення системи управління взаємовідносинами з клієнтами.

Таблиця 2

**Форма для оцінювання якісних характеристик інформаційного
забезпечення взаємовідносин підприємства з клієнтами**

Назва підприємства	Показники										
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	$\sum_{i=1}^{10} K_i$
Підприємство 1	-	+	+	-	+	+	+	+	+	-	7
Підприємство 2	+	-	-	+	+	+	-	-	+	-	5
...
Підприємство m

Де K₁ – K₁₀ – критерії оцінювання;

$$\sum_{i=1}^{10} K_i$$

– підсумкова якісна оцінка;

«+» – ознака характерна для досліджуваного підприємства;

«-» – ознака не характерна для досліджуваного підприємства.

Джерело: розроблено авторами

Для об'єктивного оцінювання ефективності взаємодії досліджуваних машинобудівних підприємств з клієнтами потрібно співставити кількісні та якісні характеристики та вивчити взаємозв'язки між показниками, що і буде наступним етапом дослідження. Завданнями цього етапу дослідження є:

- вивчення взаємозв'язку між показниками, що характеризують нематеріальні активи машинобудівних підприємств та їх узагальнюючі показники ефективності;

- співставлення кількісних показників з якісними параметрами системи управління взаємовідносинами з клієнтами в цілому та її інформаційним забезпеченням зокрема.

Згідно з оприлюдненими звітами зарубіжних машинобудівних компаній (General Motors, Toyota, Sony та ін.) частка нематеріальних активів сягає 60-70%, за рахунок внесення до балансу згідно міжнародних стандартів бухгалтерського обліку вартості торгових марок, списків клієнтів та інших нематеріальних активів, облік яких у нашій країні не передбачено.

Зростання частки вартості нематеріальних активів зарубіжних підприємств не випадкова і все більше науковців та економістів практиків поділяють думку про те, що в епоху інформаційної економіки визначальна роль для успіху підприємства належить саме нематеріальним активам і ця роль у майбутньому буде лише посилюватися.

Хоча як уже зазначалось частка НМА в активах вітчизняних машинобудівних компаній поки що незначна, можна припустити, що загальносвітові тенденції починають діяти і в нашій країні. Для перевірки гіпотези про те, що нематеріальні активи визначають успіх і вітчизняних машинобудівних підприємств, проаналізуємо зв'язок між показниками ефективності використання НМА та узагальнюючими показниками фінансово-економічної ефективності господарської діяльності за допомогою розрахунку коефіцієнтів кореляції між масивами даних досліджуваних підприємств.

$$r = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sigma_x \cdot \sigma_y}, \quad (2.1)$$

$$\text{де } \overline{xy} = \frac{\sum mxy}{\sum m}; \quad \bar{x} = \frac{\sum mx}{m}; \quad \bar{y} = \frac{\sum my}{m}; \quad \sigma_x = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}; \quad \sigma_y = \sqrt{\frac{\sum (y - \bar{y})^2}{n}},$$

де r – лінійний коефіцієнт кореляції;

m – частота;

x – індивідуальні значення факторної ознаки;

y – індивідуальні значення результативної ознаки;

n – кількість одиниць у ряді [10].

Коефіцієнт кореляції може приймати значення від «-1» до «+1». Якщо коефіцієнт кореляції дорівнює одиниці, то зв'язок між показниками функціональний; якщо дорівнює нулю, то зв'язок відсутній; якщо він набуває від'ємного значення – зв'язок обернений. Для інтерпретації отриманих розрахунків і якісної оцінки тісноти зв'язку на основі коефіцієнта кореляції використаємо шкалу Чеддока (табл. 3).

Таблиця 3

Шкала Чеддока

Значення коефіцієнта кореляції	0,1-0,3	0,3-0,5	0,5-0,7	0,7-0,9	0,9-0,99
Характеристика тісноти зв'язку	Слабкий	Помірний	Помітний	Тісний	Дуже тісний

З метою співставлення кількісних показників діяльності машинобудівних підприємств і якісних характеристик, потрібно використати результати проведених розрахунків показників ефективності господарської діяльності та ефективності використання НМА (за формулами з табл.1), а також якісну характеристику системи управління взаємовідносинами з клієнтами та інформаційного забезпечення системи за вказаними вище критеріями.

З метою об'єктивності узагальнюючої оцінки інформаційного забезпечення управління взаємовідносин з клієнтами потрібно вивести інтегральний показник ефективності взаємодії компанії з клієнтами і для цього проведені розрахунки та отримані якісні характеристики доцільно перетворити у бальну оцінку.

Для перетворення розрахованих кількісних показників у бальну оцінку пропонуємо використати процедуру рангування, відповідно до якої за кожним показником підприємства рангуються залежно від величини показника і підприємству з найбільшим значенням (при умові, що більше значення показника позитивно характеризує предмет дослідження) присвоюється 1-ше місце в рейтингу та максимальний бал за 10-ти бальною шкалою – 10 балів, підприємству з дещо меншим значенням – 2-ге місце в рейтингу та 9 балів, підприємству з найменшим значенням показника – останнє місце та мінімальну кількість балів – 0.

Бальна оцінка за якісними характеристиками інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами буде дорівнювати підсумковій оцінці, розрахованій за переліком критеріїв у табл.2.

Інтегральну оцінку інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами розраховують як суму бальних оцінок, виставлених відповідно до результатів рангування та бальної оцінки, виставленої на основі аналізу якісних критеріїв. Розраховані показники доцільно аналізувати в динаміці, відповідним чином інтерпретувати, проводити аналітичну роботу та формувати відповідні висновки.

Запропонований метод дослідження інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами машинобудівних підприємств враховує сучасні тенденції аналізування та оцінювання, а також особливості предмета дослідження та відповідає поставленим завданням.

Вивчення досвіду підприємств із найкращими показниками ефективності використання НМА та ефективності діяльності в цілому у сфері взаємодії з клієнтами дозволить зробити відповідні висновки та виділити фактори, які визначають інформаційне забезпечення системи управління взаємовідносин з клієнтами. Дослідження слабких ланок інформаційних систем управління взаємовідносин з клієнтами підприємств із низькими показниками ефективності

та врахування досвіду успішних підприємств дозволить розробити рекомендації щодо їх удосконалення.

Отже, запропонований метод дослідження інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами машинобудівних підприємств враховує сучасні тенденції аналізування та оцінювання, а також особливості предмета дослідження та відповідає поставленим завданням. Розроблений метод апробовано на основі даних господарської діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств.

Проведемо аналіз стану інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами вітчизняних машинобудівних підприємства за запропонованим методом, описаним вище. Дані, необхідні для розрахунку показників економічної ефективності та ефективності використання НМА, отримані з фінансової звітності досліджуваних машинобудівних підприємств за 2011-2013 роки. Результати розрахунків показників ефективності використання НМА за цими даними, представлені в таблиці 4.

Проведемо аналіз розрахованих показників загальної економічної ефективності господарської діяльності та ефективності використання НМА. Отже, за рівнем рентабельності продаж найбільш успішними в середньому за 2011-2013 роки серед досліджуваних підприємств були: ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод» та ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» –32,44%, 20,73% та 18,51% відповідно. За рівнем рентабельності активів найкращі середні показники мають ПАТ "Мотор Січ" – 25,83%, ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» (ПАТ «КВЗ») – 21,37% та ПрАТ «ОТІС» – 14,49%. Найвищі показники віддачі активів серед досліджуваних підприємств за аналізований період мають ПАТ "Норд", ПАТ "КВЗ", ПрАТ "Єврокар" (відповідно 1,89; 1,72 та 1,43 грн. на 1 грн., вкладених активів).

Таблиця 4

**Показники загальної ефективності та ефективності використання НМА
досліджуваних машинобудівних підприємств за 2011-2013 роки**

Назва підприємства	Роки	Рентабельність продажів, %	Рентаб. активів, %	Вартість НМА на 1 прац., грн./ос.	Віддача активів	Віддача НМА, тис.грн./грн. НМА	Фондомісткість НМА, грн./тис.грн. ЧД	Частка НМА в активах, %	Частка НМА в оборот. активах, %	Коеф-т амортизації НМА	Коеф-т оновлення НМА
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ПАТ "Азов-загальмаш"	2011р.	-1,65	-1,20	0,00	0,72	-	0	0	0	-	-
	2012р.	1,73	2,48	0,00	1,44	-	0	0	0	-	-
	2013р. сер.	9,99	20,54	0,38	2,06	2,11	0,47	0,10	0,27	0,11	-
ПАТ "Крюківський вагонобудівний завод"	2011р.	3,36	7,28	0,13	1,40	-	0,16	0,03	0,09	-	-
	2012р.	7,67	6,96	0,51	0,91	0,40	2,48	0,22	0,85	0,74	-
	2013р. сер.	12,38	26,21	0,60	2,12	1,02	0,98	0,21	0,79	0,72	0,14
ПАТ "Мотор Січ"	2011р.	14,55	30,94	1,87	2,13	0,41	2,44	0,52	2,33	0,46	0,81
	2012р.	11,53	21,37	0,99	1,72	0,61	1,97	0,32	1,33	0,64	0,47
	2013р. сер.	29,54	26,17	0,04	0,89	4,46	0,22	0,02	0,06	0,94	-
ПАТ "Запорізький автомобіль-будівний завод"	2011р.	31,76	25,81	0,06	0,81	3,59	0,28	0,02	0,07	0,92	0,10
	2012р.	36,03	25,51	0,42	0,71	0,59	1,68	0,12	0,38	0,65	0,67
	2013р. сер.	32,44	25,83	0,17	0,80	2,88	0,73	0,05	0,17	0,84	0,39
ПАТ "Новокраматорський машинобудівний завод"	2011р.	-4,80	-3,01	0,97	0,63	0,40	2,51	0,16	0,44	0,51	-
	2012р.	7,22	5,49	0,77	0,76	0,63	1,58	0,12	0,30	0,71	0,37
	2013р. сер.	4,50	4,59	0,66	1,02	0,91	1,10	0,11	0,25	0,75	0,01
ПАТ "Новокраматорський машинобудівний завод"	2011р.	2,30	2,36	0,80	0,80	0,65	1,73	0,13	0,33	0,65	0,19
	2012р.	32,54	21,91	0,15	0,67	1,31	0,76	0,05	0,17	0,61	-
	2013р. сер.	17,67	14,36	0,09	0,81	2,72	0,37	0,03	0,08	0,75	-0,01
ПАТ "Новокраматорський машинобудівний завод"	2011р.	5,33	3,53	0,14	0,66	1,48	0,68	0,04	0,12	0,64	0,03
	2012р.	18,51	13,27	0,13	0,72	1,84	0,60	0,04	0,13	0,67	0,01
	2013р. сер.										

Продовження таблиці 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ПрАТ "Єврокар"	2011р.	2,44	3,10	0,10	1,27	21,13	0,05	0,01	0,02	0,81	-
	2012р.	1,67	2,28	1,90	1,36	1,17	0,85	0,12	0,49	0,24	3,86
	2013р.	7,59	12,68	1,26	1,67	2,20	0,45	0,08	0,15	0,36	-0,09
	сер.	3,90	6,02	1,09	1,43	8,17	0,45	0,07	0,22	0,47	1,88
ПАТ "Автомобіль-на компанія "Богдан Моторс"	2011р.	-37,94	-9,43	2,11	0,25	0,29	3,49	0,09	0,17	0,20	-
	2012р.	-1,54	-0,53	1,86	0,34	0,45	2,21	0,08	0,16	0,31	0,01
	2013р.	5,10	4,00	1,80	0,78	0,77	1,30	0,10	0,28	0,33	0,41
	сер.	-11,46	-1,99	1,92	0,46	0,50	2,33	0,09	0,20	0,28	0,21
ПАТ "Норд"	2011р.	1,66	2,66	0,46	1,61	0,43	2,31	0,37	0,62	0,40	-
	2012р.	-3,52	-7,96	0,42	2,26	0,58	1,73	0,39	0,57	0,47	-0,01
	2013р.	-6,89	-12,42	0,37	1,80	0,67	1,49	0,27	0,50	0,56	0,04
	сер.	-2,92	-5,91	0,42	1,89	0,56	1,84	0,34	0,56	0,48	0,02
ПрАТ "ОПІС"	2011р.	18,36	16,07	0,63	0,88	0,49	2,04	0,18	0,75	0,74	-
	2012р.	15,82	15,69	0,23	0,99	1,48	0,67	0,07	0,19	0,90	0,04
	2013р.	9,13	11,71	0,11	1,28	4,09	0,24	0,03	0,09	0,95	-0,04
	сер.	14,44	14,49	0,33	1,05	2,02	0,99	0,09	0,35	0,86	0,00
ПАТ "Старокраматорський машинобудівний завод"	2011р.	2,63	2,44	0,08	0,93	4,92	0,20	0,02	0,06	0,56	-
	2012р.	13,21	24,71	0,07	1,87	6,96	0,14	0,03	0,06	0,69	0,00
	2013р.	2,50	1,76	0,04	0,71	4,96	0,20	0,01	0,04	0,80	-0,05
	сер.	6,11	9,64	0,06	1,17	5,61	0,18	0,02	0,05	0,68	-0,03
ПАТ "Черкаський автобус"	2011р.	-0,82	-0,32	0,19	0,39	1,30	0,77	0,03	0,32	0,94	-
	2012р.	-2,41	-1,65	1,44	0,68	0,31	3,19	0,22	2,02	0,69	0,45
	2013р.	-2,07	-1,54	0,82	0,75	0,41	2,41	0,18	1,39	0,77	0,01
	сер.	-1,76	-1,17	0,82	0,61	0,67	2,12	0,14	1,24	0,80	0,23

Продовження таблиці 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ПАТ "Квazar"	2011р.	3,63	3,13	0,01	0,86	35,40	0,03	0,00	0,01	0,89	-
	2012р.	-1,99	-2,06	0,01	1,03	49,06	0,02	0,00	0,01	0,91	0,00
	2013р.	-10,01	-6,94	0,25	0,69	0,76	1,32	0,09	0,19	0,49	5,47
	сер.	-2,79	-1,96	0,09	0,86	28,40	0,46	0,03	0,07	0,76	2,73
ПАТ "Полтавський автоагрегатний завод"	2011р.	20,69	2,01	0,04	0,10	1,65	0,61	0,01	0,06	0,75	-
	2012р.	17,23	2,31	0,04	0,13	2,69	0,37	0,00	0,05	0,80	0,11
	2013р.	24,28	4,05	0,08	0,17	1,36	0,73	0,01	0,12	0,61	0,23
	сер.	20,73	2,79	0,05	0,13	1,90	0,57	0,01	0,07	0,72	0,17
ПАТ "Веркон"	2011р.	25,90	8,22	0,15	0,32	0,89	1,13	0,04	0,04	0,54	-
	2012р.	-35,39	-3,04	0,36	0,09	0,20	4,95	0,04	0,06	0,58	0,31
	2013р.	-47,80	-8,89	0,43	0,19	0,69	1,46	0,03	0,03	0,76	-0,02
	сер.	-19,10	-1,24	0,31	0,20	0,59	2,51	0,04	0,04	0,62	0,14
ПАТ "Самбірський приладобудівний завод "Омега"	2011р.	-8,10	-4,95	0,00	0,61	-	0,00	0,00	0,00	-	-
	2012р.	-13,63	-5,92	0,25	0,43	0,06	16,89	0,73	2,61	0,30	-
	2013р.	2,28	2,33	0,13	1,02	0,24	4,17	0,43	1,30	0,75	0,28
	сер.	-6,48	-2,85	0,13	0,69	-	7,02	0,39	1,31	-	-
ПАТ "Красилівський машинобудівний завод"	2011р.	14,19	2,67	11,78	0,19	0,01	113,88	2,14	3,32	0,04	-
	2012р.	17,17	3,19	78,72	0,19	0,01	145,27	2,70	3,73	0,03	0,16
	2013р.	11,84	3,27	21,25	0,28	0,01	81,95	2,26	3,43	0,17	0,00
	сер.	14,40	3,04	37,25	0,22	0,01	113,70	2,37	3,49	0,08	0,07

Джерело: розраховано авторами на основі даних досліджуваних машинобудівних підприємств за допомогою пакета Microsoft Excel

Щодо показників ефективності використання НМА, то найвища озброєність активами серед досліджуваних підприємств в середньому за 2009-2011 роки була характерна для ПАТ "АК "Богдан Моторс", ПрАТ "Єврокар" та ПАТ "КВЗ" – відповідно 1,89; 1,72; 1,43 гривень на 1 особу. За рівнем віддачі НМА найкращі середні показники за аналізований період мають ПАТ "Квазар" – 28,4; ПАТ "СКМЗ" – 8,17; ПрАТ "Єврокар" – 5,61 та ПАТ "Мотор Січ" – 2,88 грн. доходу на 1 гривню коштів, вкладених в НМА.

Значний коефіцієнт амортизації НМА не стільки свідчить про їх значне зношення, скільки про те, що вони були введені раніше, отже більша частина їх вартості уже відшкодована. Тому цей показник не буде суттєво впливати на загальний стан ефективності використання нематеріальних активів.

Щодо коефіцієнта оновлення НМА, то найбільше його значення характерне для ПАТ "Квазар" – 0,42, ПрАТ "Єврокар" – 0,35 та ПАТ "КВЗ" – 0,28, а це означає, що названі підприємства протягом останніх трьох років проводили суттєве оновлення НМА або впроваджували інформаційні системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Однак жоден із проаналізованих показників не може однозначно вказувати на ефективність чи неефективність взаємодії з клієнтами та використання НМА, для об'єктивного та повного аналізу потрібно аналізувати їх у комплексі.

Загалом можна зробити висновок, що на сучасному етапі нематеріальні активи складають незначну частку вартості активів машинобудівних підприємств – не більше 1-2%.

Наступним етапом аналізу є дослідження кореляційного зв'язку між показниками, що характеризують нематеріальні активи та узагальнюючими показниками економічної ефективності машинобудівних підприємств. Розрахунок коефіцієнтів кореляції проведено за допомогою пакета Microsoft Excel, а результати представлені в таблиці 5.

Коефіцієнти кореляції між показниками ефективності НМА та показниками загальної економічної ефективності досліджуваних машинобудівних підприємств

Показники	Чистий дохід	Операційний прибуток	Чистий прибуток	Рентабельність продажів	Рентабельність активів	Віддача активів
Первісна вартість НМА	0,923	0,716	0,642	0,475	0,751	0,138
Залишкова вартість НМА	0,784	0,386	0,291	0,242	0,636	0,036
Вартість НМА на 1 прац.	0,081	-0,278	-0,399	-0,421	-0,194	0,092
Частка НМА в активах	0,171	-0,138	-0,153	-0,125	-0,024	0,723
Коефіцієнт амортизації НМА	-0,028	0,174	0,287	0,540	0,444	-0,168
Коефіцієнт оновлення НМА	-0,081	-0,232	-0,244	-0,017	0,043	0,056

Джерело: розраховано на основі даних досліджуваних підприємств

Аналіз розрахованих коефіцієнтів кореляції за шкалою Чеддока, показав, що найбільший вплив на формування підсумкових фінансово-економічних результатів серед показників, що характеризують НМА підприємства має їх первісна вартість. Найтісніший зв'язок виявлено між первісною вартістю НМА та чистим доходом, що підтверджується коефіцієнтом кореляції 0,923. Помітний вплив первісна вартість НМА має також на формування операційного та чистого прибутку (коефіцієнти кореляції відповідно 0,716 та 0,645), а також рентабельності активів (0,751). Залишкова вартість НМА має помітний вплив лише на формування чистого доходу (0,784) та рентабельність активів (0,636). Вартість НМА з розрахунку на 1 працівника не має суттєвого впливу на

формування підсумкових фінансово-економічних результатів діяльності машинобудівних підприємств, оскільки більшість розрахованих коефіцієнтів є від'ємними, а їх абсолютні значення невеликі.

Враховуючи, що коефіцієнт кореляції між часткою НМА в активах і віддачею активів становить 0,723, можна стверджувати про наявність помітного зв'язку між цими показниками. Помірний зв'язок також виявлено між коефіцієнтом амортизації НМА та рентабельністю продаж і рентабельністю активів (коефіцієнти кореляції відповідно склали 0,540 та 0,444). Наявність такого зв'язку можна пояснити припущенням, що підприємства, які впровадили у себе інформаційні системи управління взаємовідносин з клієнтами кілька років тому (що пояснюється значною амортизацією), добре освоїли дані системи, що дозволило їм покращити показники рентабельності. На основі того ж припущення можна пояснити і від'ємні показники кореляції між коефіцієнтом оновлення НМА та узагальнюючими показниками економічної ефективності підприємств, оскільки впровадження і оновлення інформаційних систем вимагає значних капіталовкладень, а ефект від їх освоєння зазвичай отримують через 2-3 роки.

Таким чином розраховані показники кореляції підтвердили гіпотезу про те, що вартість нематеріальних активів позитивно впливає на формування доходу, прибутку та підвищення показників рентабельності продаж рентабельності активів.

Наступний етап аналізу – вербальний аналіз системи управління взаємовідносин досліджуваних підприємств з клієнтами – проведемо за такими критеріями:

- характеристика продукції/діяльності;
- характеристика споживачів;
- канали і характеристика взаємодії компанії з клієнтами;
- система управління взаємовідносинами з клієнтами;

- політика у сфері взаємодії з клієнтами;
- характеристика сервісного обслуговування.

Якісна характеристика систем управління взаємовідносин з клієнтами та їх інформаційного забезпечення за вказаними критеріями продемонструвала, що на восьми із чотирнадцяти досліджуваних машинобудівних підприємств система управління взаємовідносинами з клієнтами як така відсутня, хоча більшість підприємств усвідомлюють ринкові зміни, посилення впливу клієнтів і необхідність задоволення їхніх потреб і запитів. Формалізована робота з клієнтами налагоджена на шести з досліджуваних підприємств: ПрАТ "Єврокар", ПАТ "Автомобільна компанія "Богдан Моторс", ПАТ "Мотор Січ", ПАТ "Норд", ПрАТ "ОТІС", ПАТ "Старокраматорський машинобудівний завод".

Наступним етапом дослідження є якісна характеристика інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами за десятьма критеріями, представлена в табл. 6.

Наступним етапом дослідження є перетворення кількісних показників і якісних характеристик у бальні оцінки.

За результатами проведених розрахунків серед досліджуваних машинобудівних підприємств у трійку лідерів за інтегральною оцінкою інформаційного забезпечення системи управління взаємовідносин з клієнтами увійшли ПрАТ «Єврокар», ПАТ «КВЗ», та ПАТ «Мотор Січ». Найнижчу оцінку ефективності мають ПАТ «Веркон» та ПАТ «Полтавський автоагрегатний завод». Приміром на ПрАТ «Єврокар» розроблена й ефективно працює система управління взаємовідносинами з клієнтами, яка допомагає оперативно реагувати на побажання й пропозиції кожного відвідувача, також створено окремий відділ по роботі із клієнтами. Ефективна робота системи управління взаємовідносинами з клієнтами знайшла своє відображення у високих кількісних показниках використання НМА та узагальнюючих показниках

економічної ефективності. Відповідно, підприємство має найбільшу інтегральну оцінку ефективності серед чотирнадцяти досліджуваних машинобудівних підприємств – 64 бали.

Таблиця 6

Якісна характеристика інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами досліджуваних машинобудівних підприємств

Назва підприємства	Бальна оцінка значень показників, балів										
	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	$\sum_{i=1}^{10} K_i$
ПрАТ "Єврокар"	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10
ПАТ "КВЗ"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
ПАТ "Мотор Січ"	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	8
ПрАТ "ОТІС"	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	10
ПАТ "ЗАЗ"	+	-	-	-	+	+	-	+	+	+	6
ПАТ "Норд"	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	8
ПАТ"АК"Богдан Моторс"	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	8
ПАТ "СКМЗ"	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	8
ПАТ "Черкаський автобус"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
ПАТ "Квазар"	+	+	-	-	-	+	+	-	+	+	6
ПАТ "НКМЗ"	+	+	-	-	+	+	-	-	-	-	4
ПАТ "ПолтавЗ"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
ПАТ "Веркон"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0

K₁ – телефонні/Інтернет опитування клієнтів;

K₂ – інтерактивний веб-сайт (можливості замовлення на сайті, відслідковування стану його виконання, розрахунок ціни тощо);

K₃ – автоматизована система управління контактами зі споживачами (автоматична електронна розсилка, кол-центр);

K₄ – характер контактів зі споживачами (формалізація процедур роботи з клієнтами, система реагування на скарги клієнтів, гнучкість, проактивність);

K₅ – повнота даних про клієнтів (обсяги замовлення, вимоги до продукції, останні контакти, сегментація клієнтів тощо);

K₆ – доступ ключових працівників з усіх точок взаємодії до інформаційних баз клієнтів

K₇ – система стимулювання працівників за лояльність клієнтів;

K₈ – відповідність профілю діяльності підприємства та особливостям взаємодії з клієнтами;

K₉ – інтеграція ІСУБК в загальну ІС підприємства;

K₁₀ – безпека (багаторівнева структура, авторизація, диференціація прав і доступу до інформації).

Джерело: складено авторами за даними досліджуваних підприємств

ПАТ «Мотор Січ» віддає перевагу прямим зв'язкам із замовниками та експлуатаційними організаціями, оскільки основним видом продукції є авіаційні двигуни та промислові газотурбінні приводи, відповідно технічний супровід агрегатів здійснюється протягом усього періоду експлуатації. На підприємстві ведеться цілеспрямована робота щодо впровадження комп'ютерних технологій та формування інтегрованого інформаційного простору підприємства на базі рішень SAP. Також ведеться робота щодо створення та розвитку інтегрованої системи підтримання виробу в процесі експлуатації. Результати проведеного рангування за описаною процедурою представлено в таблиці 7.

ПАТ «АК «Богдан Моторс» також робить ставку на високий рівень обслуговування клієнтів і впроваджує програму «Підтримка клієнтів», що забезпечує зворотній зв'язок з клієнтами і посилює контроль за розгалуженою роздрібною мережею дистриб'юторів та СТО. Підприємство входить до корпорації «Богдан», інформаційна система якої включає такі розділи як «Стратегічна інформація», «Споживчі», «Продукція та ціни», «Продаж», «Конкуренти» та «Програми».

ПАТ «Норд», особливістю якого є те, що підприємство одночасно орієнтується на ринки і фізичних, і юридичних осіб. Хоча взаємодія з клієнтами переважно проходить через дилерські та сервісні центри, на підприємстві створено єдиний інформаційний центр, який виконує функцію прийому заявок

на гарантійне та післягарантійне сервісне обслуговування техніки за телефоном гарячої лінії.

Таблиця 7

Бальна та інтегральна оцінка ефективності використання НМА

Назва підприємства	Бальна оцінка значень показників, балів									
	$P_{П}$	$P_{А}$	$O_{А}$	$B_{А}$	$B_{НМА}$	$Ч_{А}^{НМА}$	$Ч_{НА}^{НМА}$	$K_{О}^{НМА}$	ЯО	ІОІЗ
ПрАТ "Єврокар"	4	5	9	8	9	5	5	9	10	64
ПАТ "КВЗ"	6	9	8	9	2	9	10	8	0	61
ПАТ "Мотор Січ"	10	10	2	4	7	4	4	7	8	56
ПрАТ "ОТІС"	7	8	4	6	6	6	7	0	10	54
ПАТ "ЗАЗ"	3	3	6	4	3	7	6	5	6	43
ПАТ "Норд"	0	0	5	10	1	10	8	0	8	42
ПАТ "АК "Богдан Моторс"	0	0	10	1	1	6	5	6	8	37
ПАТ "СКМЗ"	5	6	0	7	8	1	1	0	8	36
ПАТ "Черкаський автобус"	0	0	7	2	3	8	9	6	0	35
ПАТ "Квазар"	0	0	0	5	10	2	2	10	6	35
ПАТ "НКМЗ"	8	7	1	3	4	3	3	0	4	33
ПАТ "Полтав"	9	4	0	0	5	0	2	5	0	25
ПАТ "Веркон"	0	0	3	0	2	3	1	4	0	13

ЯО – якісна оцінка інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами ($\sum K_i$);

ІОІЗ – інтегральна оцінка інформаційного забезпечення

Джерело: розраховано авторами

ПрАТ «ОТІС» входить до складу відомої американської компанії "Otis Elevator", світового лідера з виробництва і технічного обслуговування ліфтів і ескалаторів. Відповідно робота з клієнтами проводиться відповідно до вимог материнської компанії, яка віддає перевагу прямій взаємодії із замовниками продукції. На підприємстві працює програма «Першокласний сервіс», що включає дванадцять принципів обов'язкових до виконання кожним

працівником і спрямована на забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод також приділяє чималу увагу роботі з клієнтами. Підтримується постійний зв'язок з клієнтом, проводять інформування його на всіх етапах виконання угоди. Робота відділу збуту, який координує всі процеси взаємодії, спрямована на особисті контакти та встановлення стійких зв'язків з постійними клієнтами. Регулярно проводиться анкетування споживачів.

Найбільшу інтегральну оцінку після лідера ПрАТ «Єврокар» має ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». Не дивлячись на те, що формально системи управління взаємовідносинами з клієнтами на підприємстві немає, проте воно орієнтується на ринок організацій, тому переважають прямі контакти з клієнтами і політика керівництва спрямована на формування багаторічних партнерських стосунків. Конструкторсько-технологічний потенціал використовується для розвитку нових виробничих напрямів відповідно до потреб клієнтів. Цим і можна пояснити високі показники ефективності даного підприємства.

Таким чином розрахунок інтегрального показника інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами та співставлення якісних характеристик інформаційних систем управління взаємовідносин з клієнтами та фінансово-економічних результатів показали, що більш успішними є ті підприємства, які приділяють особливу увагу роботі з клієнтами загалом та інформаційному забезпеченню цих взаємовідносин зокрема.

Висновки. Світова економічна криза виявила вади машинобудівної галузі України – високий ступінь фізичного та морального зносу основних фондів, низька ефективність виробництва, недостатня інноваційність і низький технологічний рівень, тому вітчизняна продукція машинобудування суттєво поступається продукції розвинутих країн. Таким чином низька

конкурентоспроможність українських компаній не дозволяє гідно змагатися із зарубіжними фірмами, особливо з огляду на загострення конкуренції у зв'язку з падінням попиту і зниженням купівельної спроможності споживачів у наслідок світових кризових явищ, тому вітчизняні підприємства змушені більшою мірою орієнтуватися саме на внутрішній ринок.

Завоювання клієнтів внутрішнього ринку в умовах відкритості ринку та доступності інформації через розповсюдження Інтернет можливе лише шляхом ефективного налагодження взаємовідносин зі споживачами на засадах сучасного інформаційного забезпечення. Запропонований методичний підхід щодо дослідження інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами дозволить вітчизняним машинобудівним підприємствам виявити та усунути недоліки у цій сфері. Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленню інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами за рахунок впровадження сучасних інформаційних рішень на базі веб-технологій та віддаленого авторизованого доступу для споживачів, хмарних сховищ даних тощо.

Перелік посилань

1. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності¹ у 2010-2014 роках [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця [та ін.]. – К.: НВЦ НБУВ, 2009. – 687 с.
3. Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2014 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. From Stretched to Strengthened. Insights From the Global Chief Marketing Officer Study [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www-935.ibm.com/services/us/cmo/cmostudy2011/cmo-registration.html>.

5. Innovation Union Scoreboard. The Innovation Union's performance scoreboard for Research and Innovation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.proinno-europe.eu/inno-metrics/page/innovation-union-scoreboard>.

6. Information Economy Report – ICTs, Enterprises and Poverty Alleviation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.unctad.org/en/docs.

7. Муссо К. Системы показателей для оценки инноваций / Крис Муссо, Ванесса Чан, Венкатеша Шанкара // Вестник McKinsey. – 2010. – № 21 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.mckinsey.com.

8. Л. В. Юрчишена, С. М. Волинець. Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві // Ефективна економіка. – 2011. – №8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=668](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=668).

9. Встановлення курсу на управління досвідом клієнта (Customer Experience Management – CEM) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://b2b-insight.management.com.ua>.

10. Уманець Т. В. Загальна теорія статистики: Навч. посіб / Т. В. Уманець. – К.: Знання, 2006.–239с. – (Вища освіта ХХІ століття).

Владимир Гевко, Ольга Гевко

Исследование информационного обеспечения взаимоотношений с клиентами отечественных машиностроительных предприятий

Современные тенденции в экономике на национальном, европейском и мировом уровнях предусматривают интенсификацию влияния глобализации и технологических изменений, возрастание роли ресурсосберегающих и энергосберегающих технологий, переориентацию предприятий с перерабатывающих производств на продуцирование завершенной продукции, повышение требований к клиентоориентированности.

В статье проанализирована динамика развития машиностроения в Украине, выявлены основные тенденции современного управленческого анализа и предложен методический подход к исследованию информационного обеспечения взаимоотношений с клиентами и представлены результаты его апробации на примере отечественных машиностроительных предприятий.

Предложенный методический подход к исследованию информационного обеспечения взаимоотношений с клиентами позволит отечественным машиностроительным предприятиям выявить и устранить недостатки в этой сфере.

Ключевые слова: взаимоотношения с клиентами, информационное обеспечение, исследования, машиностроительные предприятия.

Volodymyr Gevko, Olga Gevko

**The research of information support of customer relationships
on the national engineering companies**

Current economic trends at national, European and global levels include the intensification of globalization and technological change, the increasing role of resource and energy saving technologies, reorientation of enterprises with production processing to produce finished products, increasing customer orientation demands .

The article analyzes the dynamics of engineering in Ukraine, the main tendencies of modern management analysis. The methodical approach to research of information support of customer relationships and the results of its approbation by the example of domestic machine-building enterprises are presented in the article.

The methodical approach to research of information support of customer relationships allow domestic machine-building enterprises to identify and correct the gaps in this area.

Keywords: customer relationships, information support, research, engineering enterprises.

НЕРОЗРИВНІСТЬ ЗВ'ЯЗКУ ЄВРОМАРКЕТИНГУ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ ВНУТРІШНІМ РИНКОМ

Поняття Євромаркетинг нерозривно пов'язане з поняттям Європейського Внутрішнього Ринку. ЄВР висунув нові вимоги для маркетингу, який за наявної ситуації має зазнавати різноманітних змін і пристосовуватися до нових умов. Ефектом цих змін є виникнення євроринку, євроспоживача, європродукції, європродажу, і в підсумку – створення Євромаркетингу. В статті розглянуті основи євромаркетингової концепції, з'ясовано зміст і значення інструкціонування євромаркетингу в межах ЄВР, проведена ідентифікація системи євромаркетингової інформації, яка була б основою вибору в маркетинговому управлінні, а також джерелом інформації для потреб системи планування євромаркетингового контролю.

Ключові слова: євромаркетинг, євроспоживач, європродукція, євроринок, євромаркетингова інформація, Європейський Внутрішній Ринок.

Постановка проблеми. На шляху до об'єднаної Європи домінують переконання, що відкривається нова епоха — час європеїзації економічних та політичних проблем і водночас настає спад національних держав. Ініціаторам започаткування процесу об'єднання Європи прийшла ідея створення об'єднаної європейської держави зі спільними організаціями: парламентом, урядом, економікою, єдиною грошовою одиницею, внутрішньою, зовнішньою та культурною політикою. Така думка стала частково реальною, коли в 1993 році політичне, економічне, технологічне та культурне об'єднання в Європі призвело до створення Європейського Внутрішнього Ринку (ЄВР), що інакше називається євроринок. Ефектом цих змін є виникнення євроринку,

євроспоживача, європродукції, європродажу, і в підсумку – створення Євромаркетингу.

Аналіз досліджень проблеми. У процесі підготовки статті систематизовано матеріал і ретельно підібрано корисну інформацію з багатьох зарубіжних джерел. Широко використано оригінальні статті відомих у світі фахівців у галузі Євромаркетингу, таких як M. Komor, J. Aitkorn, A. Sznajder. Однак, зважаючи на постійні зміни, які відбуваються на Європейському Внутрішньому Ринку, на постійне виникнення нових проблем, залишаються невирішеними питання пристосування підприємств до умов діяльності на території ЄВР.

Мета і завдання статті. Метою статті є формування основ євромаркетингової концепції, а також з'ясування змісту і значення інструкціонування євромаркетингу в межах ЄВР, ідентифікація маркетингових цілей та стратегій підприємств, які здійснюють активну діяльність на території ЄВР.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція євромаркетингу залежить від впровадження уніфікаційних процесів, насамперед від створення Європейського Внутрішнього Ринку (ЄВР) 1993 р., що призвело до зміни кон'юнктури Європейського ринку. Підприємства були змушені пристосовувати свою роботу до нових ринкових умов шляхом застосування євромаркетингової концепції. Вона є наслідком змін системних умов і маркетингового оточення на території ЄВР. Поняття євромаркетингу обмежене передусім країнами – членами ЄС, а меншою мірою — країнами, що утворюють європейський економічний простір, і державами Європейської Співдружності. Представлення концепції євромаркетингу вимагає з'ясування інтеграційних процесів, зокрема умов функціонування ЄВР.

Процес створення об'єднаної Європи розпочався Паризьким трактатом (угодою) майже 50 років тому і призвів до створення 1993 р.

Європейського Внутрішнього Ринку. Тоді в новій економічній реальності одночасно з'явилося 350 млн. споживачів та сотні тисяч підприємств, які почали працювати під егідою Європейського Внутрішнього Ринку. їх поєднувало однакове законодавство, норми і стандарти, були знесені технічні та фіскальні перешкоди, а також тарифні та позатарифні обмеження. Наступив вільний обмін товарами, послугами і капіталом на території ЄВР, що призвело до зростання конкуренції, інноваційного розпитку і технічного прогресу, зниження собівартості продукції. Ці зміни стали причиною інтеграційного та модернізаційного прогресу. Споживачі країн – членів Євросоюзу мають можливість користуватися більшим товарним асортиментом, нижчими цінами, а також вільним вибором місця проживання та роботи. Великі концерни і малі підприємства мають доступ до нових ринків, технологій, а також мають більшу можливість вибору товарів.

Функціонування Європейського Внутрішнього Ринку збільшило економічне та політичне значення ЄС і дало можливість конкурувати з ринками США та Японії, а також допомогло розширити ринки збуту.

У країн-членів Європейського Внутрішнього Ринку відсутні кордони, що забезпечує вільний рух товарів, споживачів, послуг і капіталу. ЄВР не вимагає знищення реальних кордонів і утворення єдиного союзу, а лише діяльності згідно тими ринковими законами з умовами, які забезпечують рівні шанси, права та обов'язки для всіх юридичних і фізичних осіб зі збереженням географічних кордонів усіх держав. Межі економічної діяльності створюються шляхом ухвалення великої кількості однакових прав, декретів, норм і правил, які відрізняють ту територію від інших ринків та частково оберігають місцеву економіку від зовнішньої конкуренції.

Першим кроком до створення Європейського Внутрішнього Ринку було подолання перешкод:

- матеріальних бар'єрів — митний контроль між державами, зростання витрат;
- технічних бар'єрів – державні технічні норми і стандарти, реєстраційні процедури;
- податкових бар'єрів – податок на додану вартість, інші прями та непрямі податки.

Подолання цих перешкод призвело до створення чотирьох свобод: вільного руху товарів, людей, послуг і капіталу.

Метою створення ЄВР було зміцнення позиції європейських підприємств, що передбачало їх співпрацю з іншими підприємствами через використання можливостей ЄВР: зміцнення співпраці в економічній, валютній і соціальній політиці; розвиток політики в охороні навколишнього середовища; спонукання до розвитку наукових досліджень і технологій; створення сировинної бази; встановлення спільних норм; ліквідація податкових і правових перешкод; спрощення процесів прийняття управлінських рішень у межах ЄВР.

Основну економічну вигоду від створення ЄВР було досягнуто через: створення кон'юнктури в усіх країнах — членах Євросоюзу; зростання купівельної спроможності споживачів; значне зниження цін на товари та послуги; зменшення витрат діяльності підприємств. Вигода також виникає від утворення європейських систем управління, виробництва, розповсюдження, реклами.

Уніфікаційні процеси, зокрема створення Європейського Внутрішнього Ринку, Європейського Союзу, спричинили створення нової європейської орієнтації підприємств, яка стала основною орієнтацією для підприємств, що працюють у межах європейського ринку. Знищення кордонів між державами — членами ЄС, а також забезпечення вільного руху товарів, людей, послуг і капіталу призвело до істотної зміни умов діяльності підприємств. При цьому

національний та міжнародний маркетинг на території ЄВР мав бути пристосований до нових політичних, економічних, соціальних і культурних умов. Це призвело до створення євроринку та євромаркетингу.

Євромаркетинг залишається залежним від процесів уніфікації, інтернаціоналізації та глобалізації. Євромаркетинг нерозривно пов'язаний з Європейським Внутрішнім Ринком. Євромаркетингу можна дати таке коротке визначення: “маркетинг у країнах, які утворюють Євросоюз”. Якщо дати цьому поняттю більш змістовне визначення, то слід враховувати, що він займає проміжну позицію між регіональним (національним) і глобальним маркетингом, охоплюючи європейські елементи міжнародного маркетингу, але зберігаючи водночас основи стандартизації та диференціації. Також можна визначити Євромаркетинг як застосування стратегії та елементів комплексу маркетингу (“4P”: товар, ціна, розподіл, просування) до особливих умов Європейського Внутрішнього Ринку.

Поняття “євромаркетинг” з'явилося в маркетинговій літературі одночасно з початком дискусій на тему створення Європейського Внутрішнього Ринку. 1977 р. Рольф Сібауер (Rolf Seebauer) порушив питання щодо суті і цілей євро маркетингу. Сібауер стверджував, що потрібно прагнути до стандартизації процесів, а не програм, тобто об'єднати аналіз ринку і провадити його постійне спостереження, стратегічне і тактичне планування, створювати комплекс маркетингу і впроваджувати маркетингові програми, а також контролінг на підприємствах, орієнтованих на Європу. Але процес впровадження євромаркетингу зумовлений, насамперед, політичним, економічним, технологічним і культурним розвитком 80-х р. З'ясувалося, що національного і регіонального ринку стало замало для міжнаціональних концернів, а створення Спільного Внутрішнього Ринку та євромаркетингової стратегії було неминуче.

Стрімкий розвиток євромаркетингу пов'язаний зі змінами політичних та економічних умов в Європі, які настали внаслідок зростання інтеграції в

Європу; зростанням технологій та інновацій. Зростання конкурентоспроможності підприємств відбувається зазвичай через технологічну продуктивність та інноваційність з метою збільшення обороту та прибутку підприємств.

Створення ЄВР, тісно пов'язане із впровадженням нових норм, правил і стандартів, спричинило зміну ситуації в європейському маркетингу. ЄВР висунув нові вимоги до маркетингу, який у цій новій ситуації має змінюватись і пристосовуватись до нових ринкових умов. Змінились також чинники маркетингового оточення: політико-правові, економічні і технологічні та суспільно-культурні. Основні зміни настали в умовах системи діяльності підприємств, які виникають від зміни господарської політики ЄС. До системних умов належить: елементи, пов'язані з процесом створення ЄВР (наприклад, лібералізація ринку послуг і капіталу, лібералізація податкових бар'єрів, знесення в окремих галузях економіки (конкурентна політика, телекомунікаційна політика, енергетична, аграрна, валютна політики тощо). Системні умови створюють рамки та обмеження для діяльності й роботи підприємств на євроринку. Тому підприємства пристосовуються до нових ринкових умов шляхом впровадження євромаркетингу.

Істотним елементом євромаркетингу є питання, що стосуються стандартизації застосування єдиного маркетингу в різних країнах і регіонах євроринку, диференціації євромаркетингових програм та процесів, а також поступової глобалізації ринків. Створення ЄВР, наслідком чого, з одного боку, є до створення єдиного економічного (господарського) організму в Європі (як зазначив Левітт – у цій ситуації доцільним є застосування високого рівня стандартизації євромаркетингу), тобто, з одного боку, створення ЄВР веде до глобалізації євроринку, а з іншого – це не спричинило істотних змін у ментальності, звичках, поведінці споживачів в Європі. Тобто різниця залишається, і потрібно її враховувати шляхом використання певного рівня

диференціації. Тому євромаркетинг не означає виключно реалізацію маркетингової концепції, орієнтованої на цілий євроринок, а застосування сукупної європейської орієнтації підприємств, скерованої на конкретні національні та регіональні ринки, незважаючи на їхні відмінності. Зважаючи на це, на території ЄВР передбачається відповідне використання стандартизації або диференціації до всіх елементів євромаркетингу (з урахуванням стратегії та елементів комплексу маркетингу).

Також потрібно звернути увагу на твердження “Think global, act local”, що означає “думай глобально, дій локально”. Концепція локальних дій є основною євромаркетинговою концепцією підприємств, які діють у межах ЄС.

Реалізація євромаркетингової концепції на підприємствах пов’язана зі зміною ринкової орієнтації підприємств на євроринку. Підприємства, які діють на території ЄВР, можуть застосовувати чотири площини орієнтації: поліцентрична, етноцентрична, геоцентрична та євроцентрична. Місце євромаркетингу в міжнародному товарообміні, що являє собою залежність між виробництвом, збутом продукції та площинами орієнтації підприємств.

Етноцентрична орієнтація становить основу міжнародної економічної діяльності та є початковою стадією інтернаціоналізації, але для маркетингових цілей не має істотного значення. Ця орієнтація ґрунтується на опрацюванні (тобто проектуванні ринкових дій: аналіз ринку, вибір ринку, визначення цілей, стратегій, інструментів комплексу маркетингу) Європейською Ринку як потенційного закордонного експортного ринку. Підприємства концентруються на утриманні якомога вигідніших позицій на національному ринку, а закордонні ринки здобувають за допомогою такої самої стратегії, як вітчизняний ринок, найчастіше у формі простого експорту або об’єднань типу спільних підприємств.

Євроцентрична орієнтація являє собою спеціальну форму регіонентричної орієнтації, що є найбільш пристосованою до умов ЄВР і дає

змогу в найповнішому обсязі застосовувати євромаркетингову концепцію. Євроцентрична орієнтація може реалізовуватися в межах євромаркетингу, як, наприклад об'єднання США та Канади в один регіон, єдине опрацювання території Південно-Східної Азії). Регіоцентрична орієнтація становить підґрунтя для створення євромаркетингу і полягає у поєднанні в діяльності на закордонних ринках гомогенних груп держав, які потім опрацьовуються однаково в рамках однієї групи. Регіоцентрична маркетингова концепція описується як створення євроцентричного маркетингу, коли на основі високого рівня стандартизації настає концентрація на певних регіональних частинах ринку. Товар, який виготовляється в одній країні ЄС, призначений для всіх країн ЄС (через високий рівень стандартизації) для задоволення потреб європейського споживача. Євроцентрична орієнтація і пов'язаний з нею євробренд (як правило, товарів, які продаються на світових ринках, наприклад "Volvo") створюють на цих ринках типово європейський стиль життя. Ця орієнтація використовує переваги європейської інтеграції та водночас зважає на специфічні умови країн і регіонів євrorинку. Основою євроцентричної орієнтації є еластичність, що полягає в застосуванні настільки глибокої стандартизації, наскільки це можливо, і диференціації такого ступеня, в якому існує необхідність.

Поліцентрична орієнтація набула розвитку в останні кілька десятиріч як наслідок створення міжнародних підприємств, які концентрують свою стратегічну діяльність на багатьох національних ринках. У рамках цієї стратегії не береться євrorинок у цілому, а лише конкретні ринки конкретних держав, для яких готуються різні концепції, цілі та стратегії в локальних філіалах підприємств із призначенням лише на конкретний локальний ринок. Для окремих національних ринків формулюються незалежні цілі та стратегії, а також опрацьовуються специфічні інструменти комплексу маркетингу. Цей

підхід передбачає невисокий рівень стандартизації рівнів маркетингової концепції, проте рівень диференціації між окремими ринками є дуже високим.

Геоцентрична орієнтація – застосування стандартизованої маркетингової концепції в усіх країнах, а також новий напрям конкурентної боротьби, метою якого є зміцнення міжнародної конкурентної активності в основному великих концернів. Ця орієнтація характеризується високим ступенем стандартизації та низьким ступенем диференціації на всіх рівнях маркетингової концепції, Її метою є опрацювання однорідного світового ринку, для якого описано однорідні завдання, цілі та стратегії, розроблені у світовій централі фірми, а також реалізований єдиний комплекс маркетингу. Таку орієнтацію можна характеризувати як “світовий однорідний товар з однаковою якістю та упаковкою, з ідентичним позиціюванням, однаковою стратегією ціноутворення, просування та реклами”.

Підприємства, які здійснюють свою економічну діяльність на території Європейського Внутрішнього Ринку які дотепер застосовували національну орієнтацію, або в міжнародній, або глобальній сферах – орієнтацію поліцентричну, геоцентричну чи етноцентричну, тепер мають реалізовувати на території ЄВР євроцентричну орієнтацію, що є найбільш пристосованою для умов євrorинку та використовує євромаркетингову концепцію і стратегію.

Одним з основних завдань євромаркетингу є створення системи євромаркетингової інформації, яка була б основою вибору в маркетинговому управлінні, а також джерелом інформації для потреб системи планування євромаркетингового контролю. Підприємства, які займаються господарською діяльністю на євrorинку або мають намір розпочати таку діяльність, повинні мати систему євромаркетингової інформації, спрямовану на територію країн Європейського Внутрішнього Ринку. Завдання системи євромаркетингової інформації полягає у зборі, перетворенні, аналізі та інтерпретації даних, що стосуються підприємства та його євромаркетингового оточення.

Інформаційні процеси мають бути спрямовані на окремі європейські сегменти ринку, а також діяльність самого підприємства та його конкурентів на території ЄВР. Система євромаркетингової інформації побудована на таких складових: спостереження, дослідження і аналіз змін зовнішнього оточення (складниками якого є економічні, суспільно-культурні, політико-правові й технологічні чинники) та внутрішнього оточення (євроспоживачі, торгівля, конкуренція), а також спостереження системних умов Європейського Внутрішнього Ринку. З огляду на поступову європеїзацію ринку і маркетингову активність підприємств, скеровану на Європу, під системою маркетингової інформації часто розуміють систему євромаркетингового контролінгу, яка, крім інформації, складається із планування та контролю за діяльністю на європейському ринку. Дослідження євrorинку та євромаркетингові дослідження мають бути складовою інформаційної системи підприємств, що працюють на європейському ринку. Така система маркетингової інформації складається із трьох фаз:

- приготування та зіставлення даних;
- аналіз даних та їх коментар;
- поліпшення якості даних.

До істотних елементів євромаркетингової інформації належать: дослідження євrorинку, мікроекономічні підрахунки та інформації, що стосується охорони навколишнього середовища і підприємств. У зборі інформації для євромаркетингу дуже важливу роль відіграють європейські ринкові дослідження як основні складові системи євромаркетингової інформації. У цих дослідженнях насамперед можна виокремити такі тематичні сфери: структура потреб в Європі, динаміка зростання конкуренції, дослідження євроспоживачів та іміджу.

Ринкові та маркетингові дослідження на території ЄВР полягають, у систематичному зборі й перетворенні інформації, необхідної для підприємства,

відношення до євrorинку як до цілісності, а також як до окремих його складових, національних і регіональних, із метою підтримки вирішальних процесів фірм, що займаються діяльністю на цій території.

Дослідження євромаркетингу та євrorинку належать до таких сфер інформації:

- дослідження рівня стандартизації євромаркетингових процесів та програм;
- аналіз ринкових умов на території всього євrorинку, а також на окремих національних і регіональних ринках країн – членів ЄС;
- дослідження можливості збуту євrotоварів на окремих регіональних і національних ринках;
- дослідження елементів зовнішнього та внутрішнього оточення
- дослідження зміни поведінки споживачів;
- дослідження інструментів комплексу євромаркетингу: євроціна, євrotовар, євrorозподіл, європросування.

Потрібно звернути увагу на те, що європейські дослідження характеризуються певним ступенем диференціації з погляду на культурні, менталітетні та мовні розходження між окремими країнами і регіонами ЄВР. Євродослідження ринку відзначаються насамперед міждисциплінарною специфікою “cross-cultural”. В євромаркетингових дослідженнях, як і в класичних маркетингових дослідженнях, можна зробити поділ на первинні та вторинні джерела інформації, серед яких вирізняється внутрішня і зовнішня інформація, а також комерційна та некомерційна. Потрібно також звернути увагу на те, що специфіка євромаркетингу вимагає збору інформації та проведення досліджень як із позиції ЄВР як цілісності, так і окремих національних та регіональних ринків під кутом зору економічних, соціальних, культурних відмінностей та відмінностей у менталітеті. Серед вторинних,

внутрішніх джерел європейської інформації підприємства можуть використовувати внутрішню інформацію підприємств та їх закордонних філіалів, що зосереджені на певних частинах євrorинку. До зовнішніх джерел інформації, що використовуються на території ЄВР, можна віднести: Євростат, Європейську Комісію, Управління Видавництвом Європейського Союзу (Люксембург), національні статистичні управління, міністерства економіки, центральні банки країн-членів ЄС, Європейський Центральний Банк; інституції, що займаються збором інформації, спрямованої на закордонну діяльність на території ЄВР, тобто торгові та промислові палати, галузеві відносини, дипломатичні представництва, економічні інститути та університети, видавництва преси. Серед внутрішніх джерел вторинної інформації у свою чергу, виокремлюються комерційні джерела, тобто звіти і розробки національних та європейських дослідних інститутів, банків даних, а також видавництва ("Financial Times Service"), які стосуються ринку засобів масової інформації, цінової конкуренції, аналізу окремих галузей промисловості, торгівлі та послуг на території ЄВР.

На основі вторинних джерел інформації підприємства проводять фінансовий та балансовий аналіз, статистичний, конкурентний аналізи, аналізи витрат, попиту, аналіз елементів євромаркетингового оточення, оцінювання величини ринку, оцінювання змін поведінки євроспоживачів та аналіз, що стосується окремих інструментів комплексу євромаркетингу. Помітною проблемою джерел вторинної інформації на території ЄВР є брак певного порівнювання даних між окремими країнами ЄС. Дослідження ринку, що спираються на первинні джерела інформації, забезпечують підприємствам високий ступінь індивідуальності та пристосування до питання, яке досліджується, що є дуже важливим під кутом зору специфіки євrorинку і проблеми порівняння вторинних даних.

Використання первинних даних з погляду на міжнародну специфіку такого типу досліджень на території Євrorинку пов'язане з великими витратами, довгим періодом очікування та широким доступом до багатьох вторинних досліджень і публікацій інститутів з ринкових та маркетингових досліджень, що не є такими ґрунтовними, як при типово національних ринкових дослідженнях. Проведення самостійних первинних досліджень, з погляду на їх вартість, є можливим, як правило, на великих міжнародних концернах. Малі та середні підприємства, які становлять підвалини європейської економіки, користуються вторинними дослідженнями, а також використовують із метою отримання первинної інформації спеціалізовані агенції та інститути та агенції, що займаються дослідженнями позицій і поведінки споживачів.

На практиці діяльності підприємств можна побачити, що традиційні методи європейських досліджень на території ЄВР мають щораз менше значення внаслідок розвитку технічних інновацій у сфері нових інформаційних технологій. Використання нових форм та методик дослідження євrorинку зазвичай спостерігається у сфері широкого використання, збору, перетворення та опрацювання інформації, яке побудоване на електронному перетворенні даних. Створення системи євромаркетингової інформації, пристосованої до специфіки євrorинку, є необхідною умовою досягнення поставлених цілей підприємства на євrorинку.

Висновки. Дана стаття гармонійно поєднує теорію та практику прийняття маркетингових рішень в умовах міжнародного бізнесу, наводяться матеріали, що відображають сучасне становище євромаркетингу, які потрібні для кращого засвоєння теоретичних розділів, зокрема про форми міжнародної економічної інтеграції, особливості функціонування глобальних організаційних проблем формування експортної орієнтації нашої країни в той час, як Україна прагне посісти гідне місце у світовому економічному просторі.

Перелік посилань

1. Altkorn J. Kulturowe i językowe aspekty znaków towarowych. W: Przedsiębiorstwo — marketing – strategicz Materialy konferencyjne. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice, 1995.
2. Altkorn J. Strategia marki. — Warszawa: PWE, 1999.
3. Anders H. J. Produkt- und Markenpolitik im gemeinsamen Binnenmarkt. Ansatzpunkte fuer internationales Mehr-Wert-Marketing. — Marktforschung & Management. — 1991. — Nr. 1.
4. Badaniarynkoweimarketingowe. Pracazbiorowapodred. J. Kramer. — Warszawa: PWE, 1994.
5. BolzJ. Wettbewerbsorientierte Standardisierungderinternationale Marktbearbeitung: eine empirische Analyse im europaeischen Schuesselmaerkten. Wiss. Buchges, Darmstadt, 1992.
6. Ch. Scholz, J Zentes (red.): Strategisches Euro-Management. — Schaeffer- Poeschel, Stuttgart, 1995.
7. Dietl J. Marketing. — Warszawa: PWE, 1981.
8. Dietl J. Handel we wspolczesnej gospodarce. Instytucje, organizacje, technologia, strategia. — Warszawa: PWE, 1991.
9. Diller H., Bukhari I. Pricing Conditions in the European Common Market. — European Management Journal. — 1994. — Nr. 2.
10. DillerH. Euro-Key-Account-Management. — Marketing ZFP. — 1992. – Nr. 4.

Марія Зяйлик**Неразрывность связи евромаркетинга с европейским внутренним рынком**

Понятие Евромаркетинг неразрывно связано с понятием Европейского внутреннего рынка. ЕВР выдвинул новые требования для маркетинга, который по сложившейся ситуации может испытывать различные изменения и приспособливаться к новым условиям. Эффектом этих изменений является возникновение еврорынка, европотребителя, европродукции, еврореализации, и в итоге – создание Евромаркетинга. В статье рассмотрены основы евромаркетинговой концепции, выяснено содержание и значение инструкционирования евромаркетинга в пределах ЕВР, проведена идентификация системы евромаркетинговой информации, которая стала бы основой маркетингового управления, а также источником информации для нужд системы планирования евромаркетингового контроля .

Ключевые слова: евромаркетинг, европотребитель, европродукция, еврорынок, евромаркетинговая информация, Европейский Внутренний Рынок.

Mariya Zyajlick

The indivisibility of Euro marketing communications with the European internal market

Euro marketing concept is inextricably linked with the concept of the European internal market. The European internal market put forward new requirements for marketing, which in this situation may experience various changes and adapt to new conditions. The effect of these changes is the emergence of the EU market, the euro consumer, the euro goods, the euro implementation, and as a result the creation of the Euro marketing. The fundamentals of the euro marketing concepts have been described in the article. The meaning and importance of Euro marketing within European internal market have been defined. The Euro marketing information which would become the basis of marketing management, and source of information for planning of the euro marketing control has been identified.

Keywords: Euro marketing, Euro consumer, Euro goods, Euro market, Euro marketing information, the European Internal Market.

УДК 65.0987666

Наталія Кирич
доктор економічних наук, професор
Ірина Кінаш
кандидат економічних наук, доцент

ОЩАДЛИВЕ РЕСУРСОВИКОРИСТАННЯ ЯК ЧИННИК СТАБІЛІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних пост конфліктних умовах можна зрозуміти, що раціональне ресурсовикористання – це не нова мода, тенденція у світлі інноваційного розвитку, а виправдана необхідність, котра не лише допомагає раціоналізувати використання наявних ресурсів, а й підвищує конкурентні переваги на ринку, а відтак визначає зростання показників рентабельності фірми.

Як показали дослідження, проблема ресурсозбереження є багатоаспектною і доволі болючою, особливо для українських підприємств, чимало з котрих взагалі не приділяють увагу даному питанню, вважаючи його другорядним. Задля зміни ситуації на краще, необхідне чітке розуміння сутності категорії «ресурсозбереження».

Ключові слова: ресурсозбереження, переробна галузь, енергетична проблема, енергоресурси, енергозберігаючі технології.

Постановка наукової проблеми та її значення. Одним із засобів забезпечення ефективного ресурсовикористання є цілеспрямоване управління чинниками впливу, які забезпечуватимуть раціональне використання ресурсів, економічну стабільність функціонування підприємств. Основним чинником стабілізації та джерелом нарощування виробничих можливостей, інтенсифікації суспільного виробництва є ефективне та раціональне використання ресурсів,

роль яких помітно зростає в пост конфліктних умовах, економічної самостійності господарюючих суб'єктів.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Дослідженням проблем ресурсовикористання займалося чимало зарубіжних та вітчизняних вчених. Так, питання ресурсозабезпечення і ресурсозбереження розглядали В. Беренс, М. Міллер, О. Кроллі та інші закордонні автори, які під різним кутом зору підходили до процесів ефективного використання та заощадження ресурсів. Значний внесок у вирішення проблеми ресурсозбереження зробили такі вітчизняні вчені як Р. І. Балашова, Р. С. Близький, М. І. Іванов, Н. І. Коніщева, Д. В. Липницький, В. А. Лебедев, І. М. Радчук, С. А. Скоков, І. М. Сотник, Л. Т. Хижняк, А. В. Богатирьов, В. А. Таран та інші.

Тим часом, враховуючи сучасні постконфліктні темпи розвитку економіки та постійне удосконалення менеджменту ресурсовикористання на підприємстві, є потреба у подальших дослідженнях цієї проблематики.

Мета і завдання статті. Метою статті є дослідження стану, проблем та перспектив розвитку ресурсовикористання на підприємстві, яке у свою чергу передбачає комплексний підхід, органічне сполучення технологічних, економічних, екологічних і соціальних напрямків інтенсифікації використання ресурсів.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. В ринкових умовах потребують подальшого дослідження проблеми, що пов'язані з кардинальними змінами існуючої економічної системи. В цих умовах особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності переробних підприємств з використанням організаційно-економічних механізмів активізації ресурсоощадної роботи переробних підприємств АПК й забезпечення їх стабільного розвитку та збільшення прибутковості на цій основі. Серед усіх видів криз в пост конфліктних умовах

особливо небезпечною є енергетична, вона сприяє зростанню соціальної напруги серед населення.

Щорічно обсяг виробництва електричної енергії становить більше 175 млрд. кВт/год., з незначним ростом до попередніх років. Споживачами електроенергії сплачено 93,2% від товарного відпуску, у т. ч. грошовими коштами 97,3%. Усі споживачі електроенергії (крім населення) в Україні розраховуються за спожиту електроенергію за ринковими тарифами. Чинні тарифи на електроенергію для населення відшкодовують лише до 63 відсотків ринкового тарифу. З 28 енергопостачальних компаній на кінець 2007 року приватизовано 20 [2, с.4-7].

З огляду на короткий історичний шлях, який пройшла Україна в розвитку виробництва, можна побачити певну взаємозалежність між його прогресом і збільшенням енергооснащення у виробництві та побуті. Ні в кого не викликає сумніву те, що науково-технічний прогрес тісно взаємопов'язаний з обсягами використання енергії. При цьому кожний наступний етап розвитку цивілізації вимагає збільшення кількості використання енергії.

Справді за останні 100 років річне споживання у світі первинних паливно-енергетичних ресурсів збільшилося в 20 разів. Людина сучасного індустріального суспільства використовує 106 кДж/добу, це в 10 разів більше, ніж у середні віки, і у 100 разів більше, ніж первісна людина.

Енергетична проблема, яка сьогодні є надзвичайно актуальною практично для всіх країн світу, особливо гостро відчувається в Україні, лише на 35–40% здатній задовольнити свої потреби власними паливно-енергетичними ресурсами і яка має такі енергоємні галузі промисловості як хімія і нафтохімія, металургія, машинобудування і металообробка, виробництво будівельних матеріалів [4].

Постійне зростання цін на енергоносії – лише зовнішній прояв чинників, які об'єктивно існують, впливають на стабільність функціонування підприємств

і не зникнуть з переходом від однієї суспільно-політичної формації до іншої, бо мають більш глибокий і глобальний характер. Добре відомо, що нинішній рівень споживання енергії став розмірним із запасами органічного палива – базою сучасної енергетики.

За оцінками фахівців, символом безпеки розвитку багатьох підприємств і держав, і навіть її суверенності стали відповідним чином розроблена національна енергетична програми країни і механізми їх реалізації. Особливу увагу в більшості країн світу почали приділяти енергоощадності. Досвід свідчить, що доцільно йти шляхом науково-технічного прогресу при різкому обмеженні зростання споживання палива та енергії з наступною стабілізацією, а потім і зниженням. Мається на увазі вдосконалення енерговиробляючих і енергоспоживаючих технологій на основі глибоких змін структури виробничих сил суспільства. Це може стати рушійною силою такого науково-технічного прогресу, який би гарантував своєчасність результатів та ефективність використання енергоресурсів. І якщо енергоощадність в усьому світі стане відігравати таку ж значну роль у розв'язанні енергетичної проблеми, як у розвинених країнах в останнє двадцятиліття, то прогноз споживання 2030 р. може виявитись значно завищеним [7].

Відомі приклади, коли держави, які не мають власних енергетичних ресурсів, досягли значних успіхів у промисловому розвитку завдяки зваженій енергетичній політиці і вмінню виробляти продукцію, яка має високу споживчу вартість із мінімальними витратами енергії. До таких держав належать Японія, Південна Корея, Тайвань. Саме ці країни на практиці довели доцільність і високу ефективність вкладання капіталів у розвиток ресурсозберігаючих і, насамперед, енергозберігаючих технологій. В Японії ВВП ще у 1980-ті роки зростав у середньому на 4,6% за рік, а енергоспоживання за цей період практично не збільшилось. Тому більшість країн світу надають великого значення формуванню політики енергозбереження на основі технологічного

переоснащення виробничих процесів, структурної перебудови виробництва, удосконалення механізмів управління енергоресурсами.

Нова економічна та енергетична ситуація, в якій опинилась держава в процесі реформування, потребує розробки відповідної технології розв'язання цієї проблеми. Аналізуючи дослідження вчених [1-11], можна стверджувати, що існують три головні напрями зменшення витрат енергоресурсів.

Перший напрямок – надзвичайно високоефективний і маловитратний для початкової стадії здійснення енергоощадної політики – це раціоналізація використання палива і енергії. На відміну від розвинених країн, в Україні значна кількість енергоресурсів витрачається на виробництво неконкурентноздатних товарів, будівництво об'єктів з підвищеною тепловіддачею, із втратами у промисловості та сільському господарстві. За рахунок реалізації цього напрямку загалом можна скоротити потреби в паливі та енергії на 12–15%.

Другий напрямок – пов'язаний зі структурною перебудовою економіки, зміною темпів розвитку енергоємних і менш енергоємних галузей. Резерв зменшення потреби в паливно-енергетичних ресурсах за рахунок прискорених структурних змін в економіці країни складає 10–12% від існуючого споживання.

Третій напрямок – передбачає впровадження енергоощадних технологій, процесів, апаратів і обладнання в найбільш енергоємних галузях. У цьому напрямку можливе зменшення на 25–30%.

Саме такі напрями реалізують ті держави, які не мають у достатній кількості власних енергоресурсів і змушені їх імпортувати.

Не можна сказати, що проблемам енергоощадності раніше зовсім не приділялось уваги. Держава за допомогою постанов на найвищому рівні, а саме на основі адміністративно-дозволяючо-забороняючих заходів державного регулювання на зразок лімітів, штрафів, фондів, норм тощо намагалася

запобігти розбазарюванню енергетичних ресурсів. Але суттєвих знижень енергоємності економіки не відбувалося. Ці постанови не перебудовували психологію споживачів палива та енергії, не сприяли впровадженню енергозберігаючих технологій. Очевидно, що головним регулятором суспільних відносин у цій сфері можуть стати економічні важелі. Суспільство повинно не тільки економічно заохочувати до реалізації енергоощадних технологій, але й допомагати в їх реалізації. Для цього потрібна розробка комплексу економічних пілг для підприємств усіх форм власності, які реалізують енергозберігаючі заходи шляхом зміни технологічних процесів, зменшення втрат енергії, використання вторинних енергоресурсів тощо. Разом із цим потрібна система заходів економічного «відшкодування» за використання енергоресурсів понад встановлені норми та нормативи.

Розв'язок цієї проблеми необхідно шукати у відпрацюванні механізмів зацікавленості виробників до розробки і впровадження прогресивних енергоощадних технологій. Реальне виживання більшості переробних підприємств України в умовах енергетичної кризи залежатиме від того, наскільки повно вони зможуть використати досягнення науково-технічного прогресу для технічного переоснащення і зниження енергоємності продукції. Виходячи з цього, державна політика енергозбереження повинна тісно пов'язуватись із питаннями технічного переозброєння галузей промисловості і сільського господарства та структурної перебудови суспільного господарства.

З огляду на сучасний стан використання енергоресурсів в Україні, можна констатувати, що практично в усіх галузях є значні резерви зниження рівня використання енергоресурсів в існуючих виробничих процесах і прогресивні розробки енергозберігаючих технологій. Отже, розв'язання проблеми зниження енергоємності виробничих процесів доцільно починати з досліджень ефективності виробництва за критеріями, що визначають міру раціональності і доцільності використання енергоресурсів, та розробки економічних механізмів,

які спонукають виробників до впровадження енергоощадних технологій. Гальмуючими факторами в розв'язанні проблеми в сучасних умовах є недоліки існуючих економічних механізмів управління енергоресурсами в Україні.

По суті, за останні роки використовувався лише ціновий фактор та спостерігалися високі темпи зростання цін на енергоносії. У той же час послабилися важелі державного контролю за ефективністю використання енергоресурсів на підприємствах різних форм власності. У результаті цього за роки реформування дійсно сформувалась негативна тенденція випередження темпів витрат на енергоносії порівняно з обсягами виробництва. Це означає, що, незважаючи на ріст цін на енергоносії, витрати енергоресурсів на одиницю продукції збільшуються.

Сьогодні в Україні розроблені програми з енергозбереження. Закон «Про енергозбереження» доповнюється цілою низкою підзаконних актів, нормативних матеріалів, стандартів та інструкцій. Розв'язання цієї проблеми набуває конкретного характеру.

Зважаючи на сучасну ситуацію, у кожній галузі суспільного господарства України приділяється більше уваги розв'язанню проблеми зменшення кількості споживання енергоресурсів, уже розроблені галузеві програми досягнення поставленої мети.

Оцінка прогресивних змін, яких зазнало сільське господарство індустріально розвинених країн, дозволяє визначити напрями оптимізації аграрної сфери, а їх узагальнення визначає характер подальшої еволюції суспільства. Власне, еволюції суспільства тому, що тільки сільське господарство є системним об'єктом нагромадження сонячної енергії як найбільш суттєвого, значущого зовнішнього енергетичного джерела. Це дає право стверджувати, що дана галузь як індикатор прогресивної соціальної організації життя визначає рівень розвитку цивілізації. Питомі витрати техногенної енергії в екстенсивному немеханізованому сільському господарстві

України на початку ХХ століття (1913 р.) складала 12,3 тис. МДж/га, а енергетична продуктивність галузі – 19,1 тис. МДж/га. Протягом періоду інтенсифікації до 1990-х років розораність території збільшилась порівняно з 1913 р. майже в 1,4 рази; використання енергії техногенного походження – у 3,3; загальна продуктивність – у 3,5; продуктивність праці – у 24 рази; частка просапних культур, виробництво яких потребує значно більших витрат енергії, збільшилась у 5 разів; інтенсивність мінералізації гумусу – в 1,9; його відновлення – у 3,4; ефективність використання сонячної енергії – у 5 разів. Але при цьому енергетична ефективність сільського господарства практично не змінилась.

У 1980-ті роки виробництво сільськогосподарської продукції в Україні було в 4–5 разів більше енерго- і матеріалоемним, ніж у США. Аналогічна ситуація в переробних галузях.

Криза сільського господарства 1990-х років зумовила погіршення його енергетичних і техніко-економічних показників. Порівняно з 1985 р. витрати техногенної енергії зменшились до 24,3 тис. МДж/га (1996 р.), або майже в 1,7 рази; відтворення органічної речовини ґрунту – більше як удвічі; загальна продуктивність агроєкосистеми – в 1,4 рази, а продуктивність праці – в 1,3 рази. Зросла питома енергоемність сільськогосподарської продукції в 1,2–2,2 рази. За цінами станом на 1.01.2007 р. на енергоносії питома вага їх вартості в собівартості продукції складає 17–35%. Очевидно, що при таких витратах вітчизняному товаровиробникові практично неможливо змагатися із закордонними конкурентами [9].

Високий рівень витрат енергії та праці пояснюється багатьма факторами. У докризовий період у жодній галузі сільського господарства не була завершена механізація, а за роки реформ її рівень знизився, що спонукало зростання питомих витрат праці та коштів. Раніше, намагаючись прискорити розв'язання соціальних питань, полегшити умови праці людей, часто

механізацію здійснювали будь-якою ціною, незважаючи на матеріальні й енергетичні витрати. Номенклатура техніки, що застосовується, значно збільшилась за останні роки. Практично на кожну сільськогосподарську операцію в технології виробництва створювалась окрема машина, а інколи навіть і не одна. Одноопераційна техніка різко збільшує матеріалоемність і витрати пального.

Для підвищення ефективності АПК та переробних галузей, агроінженерна наука повинна визначити першочергові завдання для економії паливно-енергетичних ресурсів та обґрунтувати методи та способи зменшення їх витрат і на цій основі розробити енерго- і ресурсоощадне енергетичне устаткування та систему робочих машин.

У сільському господарстві із загальної кількості енергії, що бере безпосередню участь у виробництві продукції, тільки близько 3% припадає на техногенну енергію. Тому системний пошук способів і засобів зменшення витрат техногенної енергії на отримання сільськогосподарської продукції потрібно вести на основі дослідження макроенергетичної моделі сільськогосподарського виробництва в цілому. Модель повинна описувати процеси біоконверсії, а результати її аналізу дадуть змогу проектувати, виходячи з максимуму коефіцієнта енергетичної ефективності рослинництва або тваринництва, нові агротехнології, машини та устаткування. Окремі складові такої моделі напрацьовані в різних галузях сільськогосподарської науки. Настав час створити макроенергетичну модель – науково-методичну основу енергоощадності в сільськогосподарському виробництві та переробних галузях.

Ресурсна база аграрних підприємств в Україні має свої особливості, які необхідно враховувати для розвитку ресурсоощадної діяльності.

До факторів негативного впливу слід віднести:

- застосування переважно екстенсивних методів збільшення обсягів виробництва;
- високий рівень господарського освоєння території;
- неможливість подальшого розширення площ сільськогосподарських угідь;
- низький рівень продуктивності в аграрних підприємствах;
- стійку тенденцію до погіршення якості ґрунтів у результаті дії деструктивних явищ (деградація землі);
- високий рівень забруднення ґрунтів у промислових регіонах;
- постійне зростання цін на матеріальні та паливо-енергетичні ресурси аграрних підприємств.

До факторів, що мають позитивний вплив, відносяться:

- наявність значного земельно-ресурсного потенціалу (високородючі ґрунти та великі за площею);
- наявність значного потенціалу трудових ресурсів в аграрному секторі;
- сприятлива кон'юнктура світового ринку на органічну продукцію;
- забезпеченість в достатній мірі земельними ресурсами, здатними до відновлення й самоочищення [2].

Важливим напрямом економії ресурсів є найновіші ресурсозберігаючі технології. В Україні за останні роки розроблена система технологій і машин для виробництва сільськогосподарської продукції, яка охоплює всі технологічні і виробничі операції та процеси, необхідні для отримання кінцевої продукції. Значну економію енергоресурсів може дати впровадження нової техніки, розробка якої передбачена «Національною програмою розробки і виробництва технологічних комплексів машин і обладнання сільського господарства, харчової та переробної промисловості», затвердженою Кабінетом Міністрів.

Ресурсоощадна діяльність переробних підприємств представляє собою систему технічних, технологічних, організаційних, економічних, соціальних заходів і засобів спрямованих на раціональне використання усіх видів ресурсів, виходячи з існуючого рівня розвитку продуктивних сил і виробничих відносин з екологічно безпечним впливом на навколишнє середовище.

Звернемо увагу, що ресурсоощадна діяльність – це безперервний процес, який характеризується комплексом чинників, що можна об’єднати у три групи (рис.1).



Рис. 1. Групи чинників ресурсоощадної діяльності переробних підприємств [11].

Енергоощадність є складним процесом, який впливає як на проміжні, так і на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності. Тому, необхідно зробити оцінку ефективності функціонування механізму енергозбереження на основі формування системи результативних показників з врахуванням особливостей діяльності сільськогосподарського підприємства.

Величина енергетичного потенціалу сільськогосподарських підприємств та ефективності його використання залежить від цілого факторів, найбільш впливовими серед яких є: грошово-кредитна система, система оподаткування, ціновий механізм, можливості та характеристики людських матеріальних та фінансових ресурсів підприємства, організаційно-економічні параметри та системи управління підприємством (рис. 2).

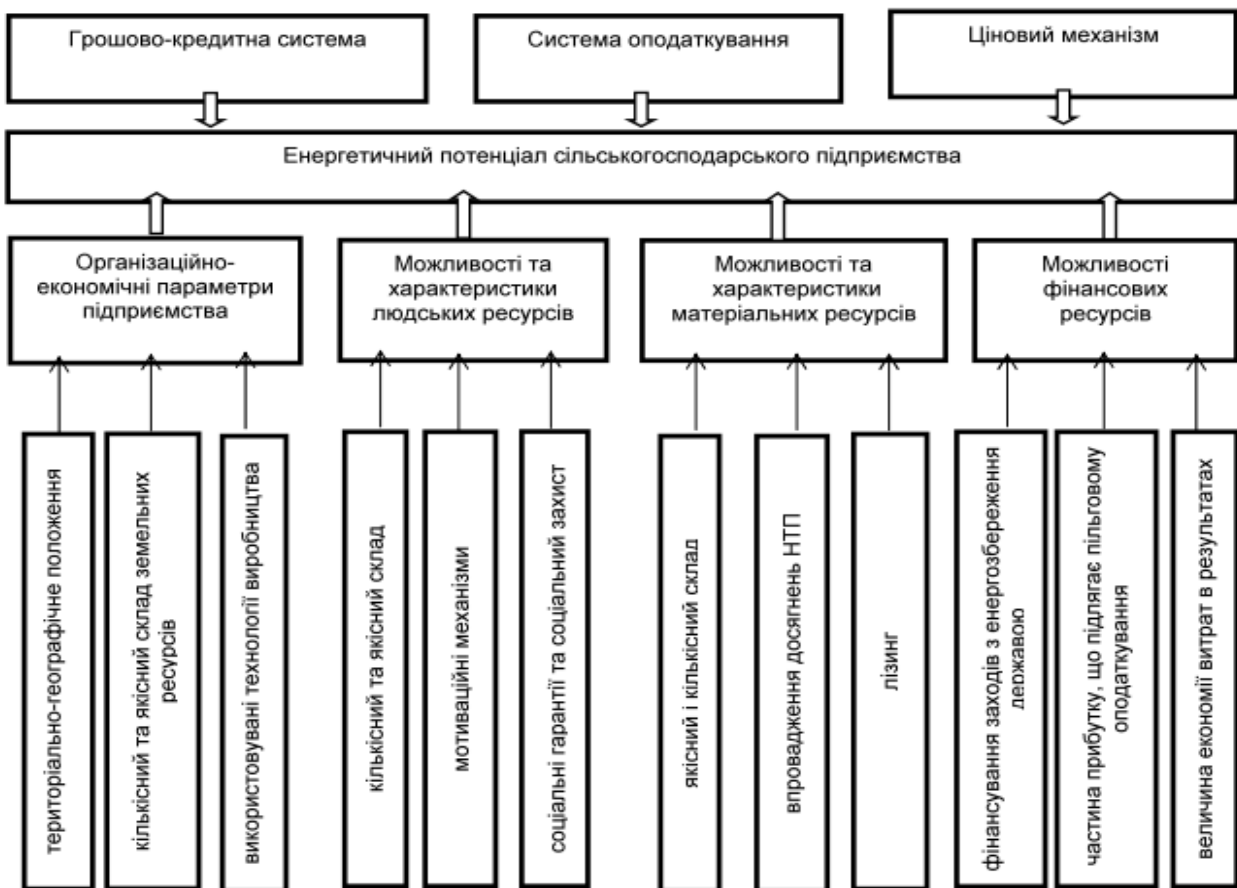


Рис. 2. Фактори, які визначають ефективність використання енергетичного потенціалу сільськогосподарського підприємства [12].

Аналіз ефективності впровадження управлінських рішень з питань енергозбереження та підвищення рівня використання енергетичного потенціалу сільськогосподарського підприємства пропонується проводити за допомогою бальної оцінки через порівняння планового чи нормативного рівня енерговитрат того чи іншого виду ресурсу, скоригованого на рівень досягнення фактичного виробничого результату, з фактичною величиною енерговитрат (для аналізу ефективності використання складових енергетичного потенціалу сільськогосподарського підприємства при виконанні окремих технологічних операцій) та інтегрального показника енергетичної ефективності використання ресурсів у виробничому процесі (для аналізу ефективності використання енергетичного потенціалу господарства і його складових при виробництві певного виду продукції).

Переходячи до оцінки ефективності функціонування механізму енерговикористання підприємства пропонуємо використовувати комплексний показник інтегральної ефективності. В широкому значенні ефективність означає співвідношення результатів та витрат. Розрізняють різні види ефективності відповідно до об'єктів управління, це рівною мірою стосується і ефективності енергозбереження на мікрорівні.

Ефект сам по собі недостатньо характеризує результативність діяльності людини з суспільної точки зору. Для більш повної її характеристики важливо знати, з якими витратами отримано ефект, тобто в що обійшовся результат не лише окремому суб'єкту господарювання, а й суспільству в цілому.

Однакові витрати можуть дати різний ефект і, навпаки, той самий ефект може бути досягнутий різними витратами. Ціль суспільного виробництва – одержання більшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними і грошовими витратами. Саме тому необхідно отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких він отриманий, тобто віднести ефект

(результат) до витрат, зіставити одну абсолютну величину – ефект (результат) з іншою абсолютною величиною – витратами. Таке зіставлення дає відносну величину – ефективність.

Ефективність функціонування механізму енерговикористання в найбільш загальному вигляді можна представити за допомогою комплексного інтегрального показника, який визначається як співвідношення суми результатів (ефектів), отриманих від реалізації енергоощадних заходів, до витрат, понесених на їх реалізацію, та представити за допомогою формули 1 [12]:

$$E_{me} = \sum P_{en} / \sum Z_{en}, \quad (1)$$

де E_{me} – ефективність функціонування механізму енергоощадності підприємства;

$\sum P_{en}$ – сума результатів, отриманих від реалізації енергозберігаючих заходів;

$\sum Z_{en}$ – сума затрат, понесених на реалізацію енергоощадних заходів.

Результати від реалізації енергоощадних заходів будуть виражатись різними ефектами, зокрема виділимо економічний, соціальний та екологічний:

– економічний ефект виникає в результаті отриманої економії енергетичних ресурсів, що зменшує собівартість сільськогосподарської продукції;

– соціальний ефект виявляється у покращенні умов праці робітників. Проте, в результаті запровадження енергоощадної техніки та технології може виникнути і від'ємний соціальний ефект в результаті скорочення (вивільнення) працівників.

– екологічний ефект отримуємо в результаті зменшення забруднених ґрунтів та інших шкідливих викидів у навколишнє середовище. Даний ефект

можна оцінити шляхом визначення суми, на яку попереджені збитки за рахунок реалізації енергоощадних заходів.

Затрати на реалізацію енергоощадних заходів складатимуться з поточних виробничих затрат та затрат на управління енергозбереженням. Відповідно до поточних виробничих затрат належать:

- вартість енергетичних та інших ресурсів; витрати на експлуатацію, включаючи вартість ремонтів,
- заробітну плату робітників та відрахування від неї; інші витрати, передбачені нормативними документами з розрахунку собівартості; амортизаційні відрахування.

Класифікація затрат на управління енергоощадністю може бути здійснена за наступними ознаками:

- на оплату праці: заробітна плата керівників і спеціалістів; заробітна плата технічного та обслуговуючого персоналу; премії та доплати з фонду матеріального стимулювання за виконання поставлених завдань з раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів та досягнення планового рівня їх економії;
- на техніку управління: носії інформації та предмети управлінської праці; засоби перетворення, обробки інформації та оснащення процесів управління; умови праці тощо;
- на організацію та забезпечення управління: науково-дослідні роботи та наукова організація управління; підготовка та підвищення кваліфікації кадрів управління; заходи з удосконалення управління;
- інші витрати: службові відрядження та пересування; поштово-телеграфні, телефонні та канцелярські витрати; утримання легкового транспорту та ін.

Більш достовірно інтегральний показник, ефективності функціонування механізму енергоощадності сільськогосподарського підприємства пропонується розрахувати за формулою 2 [12]:

$$E_{eme} = (E_{ek} + E_{ekl} + E_c) / (Z_{up} + Z_{nv}), \quad (2)$$

де E_{ek} , E_{ekl} , E_c – відповідно економічний, екологічний та соціальний результати реалізації енергоощадних заходів;

Z_{up} – затрати на управління енерговикористання;

Z_{nv} – поточні виробничі затрати на реалізацію енергоощадних заходів.

Кінцева ефективність функціонування механізму енергозбереження значною мірою залежить від управління енерговикористання в цілому на підприємстві. Так, побудова досконалої системи планування енергоощадних заходів, організація в просторі і в часі їх реалізації, мотивація працівників до раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів, можуть стати вагомим фактором підвищення ефективності енергозбереження на підприємстві.

Наприклад у рослинництві значні резерви енергозбереження мають такі процеси: мінімальне оброблення ґрунту, застосування якого дозволяє зменшити витрати пального на 30%; диференційоване внесення мінеральних добрив і отрутохімікатів зменшує норму витрат препаратів на 26–50%; комплексна підготовка ґрунту під посіви за допомогою уніфікованого сімейства комбінованих плугів і багатоцільових фронтальних машин зменшує у 2,5 рази номенклатуру машин і число проходів по полю і дає суттєву економію палива, зменшує металоємність; оптимізація складу автотракторного парку і оптимальне агрегування енергонасичених тракторів може забезпечити економію рідкого пального на 15–20% тощо [5].

Одним з найбільш енерговитратних процесів є процес створення мікроклімату й обігрівання ферм. Тут потрібно широко застосовувати найбільш дешеву природну припливно-витяжну вентиляцію, утилізувати теплоту

викидного повітря і використовувати її для підігрівання припливного повітря, що на 30–40% зменшує енерговитрати на обігрівання ферм. Значну економію електроенергії дає використання регульованого електропривода. У сільському господарстві біля 45% усіх приводів – приводи турбомеханізмів: насосів, вентиляторів, компресорів, пневмотранспортерів. Застосування регульованого електропривода на цих механізмах дозволяє зменшити питомі витрати енергії на 20–40% [3].

Одним із найбільш ефективних напрямів енерговикористання є впорядкування теплозабезпечення не лише сільськогосподарського виробництва, а й переробних галузей, вдосконалення теплоенергетичного обладнання. У першу чергу слід звернути увагу на технічний рівень теплотехнічного обладнання (котлів, теплогенераторів, електроводонагрівачів, акумуляторів тепла, автоматичних теплорегуляторів), на переведення цього обладнання з рідкого палива на газ, електроенергію, на більш широке використання рослинних відходів.

Резерви економії паливно-енергетичних ресурсів у переробних галузях визначаються вдосконаленням технологічних процесів і обслуговування, впровадженням нових енергозберігаючих і маловідходних технологій, утилізацією вторинних енергоресурсів, підвищенням рівня експлуатації обладнання тощо.

Низькі темпи впровадження поновлювальних нетрадиційних джерел енергії в сільське господарство України пояснюються декількома причинами. Перш за все високою ціною обладнання, адже здебільшого вартість отриманої енергії перевищує вартість енергії від звичайних джерел. Ефективність перетворення енергії поки що далека від теоретичної межі, що робить установки ПНДЕ більш матеріалоемними і дорогими. Надійність обладнання у багатьох випадках низька. Це зменшує коефіцієнт надійності установок,

вимагає більш частих ремонтів, здорожує експлуатацію. Відсутні стандарти і гарантії на обладнання, що виробляється.

Існує «хибне коло»: щоб покращити якість обладнання і знизити його ціну, необхідно розпочати масове промислове виробництво. Промисловість може бути залучена до цього процесу лише за умови існування розвиненого, достатньо місткого ринку. Але такий ринок, у свою чергу, вимагає високої якості та низької ціни обладнання.

Крім цього, існують значні організаційні проблеми. Відсутні спеціалізовані організації, які спеціалізуються на розповсюдженні та сервісному обслуговуванні встановленого обладнання ПНДЕ (поновлювальні нетрадиційні джерела енергії). Наявність довідників, керівних матеріалів, каталогів, проспектів, що вміщують усю необхідну інформацію про ПНДЕ, є необхідною умовою для їхнього більш активного впровадження. Для того, щоб зацікавити потенційних споживачів і переконати їх у доцільності використання ПНДЕ, необхідна широка мережа демонстраційних центрів, які представлять існуюче обладнання та зможуть дати поради, як отримати максимальну вигоду від його використання.

Енергетичний сектор характеризується значною інерцією. У попередні роки існувала тенденція створення великих централізованих джерел енергопостачання. Порівняно малі установки не вкладаються в цю ідеологію, існуюче законодавство не створює стимулів для виробників і користувачів ПНДЕ. Немає законів і правил, що регламентують взаєностосунки між невеликими приватними виробниками енергії і енергосистемами, зокрема, з тарифів на енергію, що подається в мережу. Незважаючи на те, що деякі з ПНДЕ мають уже багатовікову історію застосування, сучасні технології їх використання слід вважати новими. Визнати цей факт означає застосувати до них різні пільги: зменшення податків, митних зборів, видачу субсидій, безвідсоткових кредитів, грантів.

Нарешті, важливим фактором є недостатня підготовленість і обізнаність населення про специфіку ПНДЕ, їх переваги і недоліки. Усе це не сприяє широкому та інтенсивному впровадженню таких джерел.

Важливий напрямок прискорення освоєння енергоощадливих технологій в галузях суспільного господарства – цілеспрямована робота над інформаційним, інформаційно-рекламним забезпеченням і пропагандою комплексу проблем енергозбереження. Видання монографій, книг, довідників, тематичних оглядів з економії палива, тепла, електроенергії, створення довідниково-інформаційної системи на основі комп'ютерних банків даних, випуск інформаційних матеріалів із поясненнями і рекомендаціями з питань економії енергії в побуті, організація виставок, практичних семінарів, симпозіумів, наочна пропаганда досягнень із залученням засобів масової інформації – один із найважливіших напрямів роботи, який повинен бути реалізованим на загальнодержавному та регіональному рівнях.

Організаційно-економічною основою підвищення ефективності виробництва та швидкої адаптації до умов ринкової економіки на рівні підприємства є виявлення резервів енергозбереження та формування нормативної бази економічного регулювання, активізація функцій управління ресурсозбереженням.

Беручи до уваги особливу значимість факторів ресурсозбереження, надзвичайно актуальним завданням є оптимізація процесів впровадження нових технологій. Одним із найбільш доступних шляхів її вирішення є використання економічно-математичних методів. У цьому випадку оптимізація процесів впровадження нової технології досягається в результаті вирішення економіко-математичного завдання, у якому основною функцією є максимізація за період впровадження сумарного випуску продукції за новою технологією з врахуванням системи обмежень.

Для великих господарських об'єднань, до складу яких входять підприємства, що випускають однотипні види продукції за однаковою технологією, значним резервом ресурсозбереження є оптимізація виробничих програм підприємств.

Суттєвим резервом розширення сировинної бази промисловості є залучення до господарського обороту вторинних ресурсів. На регіональному рівні цей процес може регулюватися шляхом введення плати в місцевий бюджет за захоронення на сміттєзвалищах (або знищення) цих видів промислових відходів, які не можуть бути використані як вторинна сировина. За сучасних економічних обставин реалізація вищезазначених заходів полегшується при наявності інвестицій.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Таким чином, можна стверджувати, що найбільш перспективною для українських підприємств є концепція ощадливого виробництва, тому що вона враховує стратегічні цілі підприємства і дає можливість комбінувати різні підходи до підвищення ефективності роботи.

Проаналізувавши ситуацію, що склалася в Україні, можна сказати, що є всі можливості для застосування цієї концепції, адже всі країни рухаються вперед, Україна відкриває свої кордони, і, напевне, головним фактором успіху наших товарів на вітчизняних та закордонних ринках буде вміння прислухатися до світових тенденцій, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів та зменшення витрат. Великим кроком вперед є той факт, що керівники підприємств розуміють необхідність здійснення обміркованих та систематизованих дій для покращення роботи підприємства.

Розкриття сутності поняття ресурсозбереження та аналіз проблеми економії і раціонального використання природних і матеріальних ресурсів спонукатиме підприємців, науковців та урядовців на конкретні дії щодо цієї актуальної теми.

Перелік посилань

1. Єршова О. О. Ресурсозбереження як альтернативний спосіб господарювання на підприємствах АПК / О. О. Єршова. //Ефективна економіка. – 2014. – №4.
2. Кузьменко О. Б. Концептуальні положення розвитку ресурсоощадної діяльності аграрних підприємств / О. Б. Кузьменко. // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2012. – № 4. – С. 115-120.
3. Ульянченко О. В. Формування та використання ресурсного потенціалу в аграрному секторі : монографія / О. В. Ульянченко. – Х., 2006. – 357 с.
4. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз : монографія, 2-е вид. (без змін) / В. Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2006. – 292 с.
5. Кузьменко О. Б. Сучасні напрями формування екологічнобезпечного землекористування / О. Б. Кузьменко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2009. – Т. 1. – С. 203–204.
6. Лисицин В. Д. Роль "ощадливого виробництва" в діяльності підприємства / В. Д. Лисицин, О. І. Лисенко, Ю. С. Вовк // Вісник НТУУ "КПІ". – 2009. – №1. – С. 39-61.
7. Омеляненко Т. В. Ощадливе виробництво: концепції, інструменти, досвід: наук.-практ. видання; Державний вищий навчальний заклад / Т. В. Омеляненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2009. – 157 с.
8. Перспективи енергозабезпечення України в контексті світових тенденцій: Монографія / [Шевцов А. І., Земляний М. Г., Дорошевича А. З. та ін.]; за ред. А. І. Шевцова. – Дніпропетровськ: РФ НІСД, 2008. – 208 с.
9. Наказ Міністерства промислової політики України «Галузева програма енергоефективності та енергозбереження на період до 2017 р.» від 25.02.2009 року № 152.
10. Мельник Н. О. Історія розвитку ресурсозбереження на Україні. / Н. О. Мельник. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=28366>.
11. Кінаш І. А. Організаційно-економічні механізми та інструментарій активізації ресурсоощадної роботи в умовах переробних підприємств АПК (Концепти адаптації енергоощадної роботи до Європейських вимог) / І. А. Кінаш. — Тернопіль: «Терно-граф», 2015. – 459 с.
12. Неміш П. Д. Сутність, оцінка та напрями підвищення ефективності механізму енергозбереження АПК / П. Д. Неміш //Інноваційна економіка – 2013. – №7 (45). – С.46–53.

Наталия Кирич, Ирина Кинаш

Экономное ресурсоиспользование как фактор стабилизации хозяйственной деятельности предприятия

Одним из средств обеспечения эффективного ресурсоиспользования является целенаправленное управление факторами воздействия, обеспечивающих рациональное использование ресурсов, экономическую стабильность функционирования предприятий. Основным фактором стабилизации и источником наращивания производственных возможностей, интенсификации общественного производства является эффективное и рациональное использование ресурсов, роль которых заметно возрастает в пост-конфликтных условиях, экономической самостоятельности хозяйствующих субъектов. Целью статьи является исследование состояния, проблем и перспектив развития ресурсоиспользования на предприятии, в свою очередь предполагает комплексный подход, органичное сочетание технологических, экономических, экологических и социальных направлений интенсификации использования ресурсов. Проанализировав сложившуюся ситуацию в Украине, можно сказать, что есть все возможности для применения этой концепции, ведь все страны движутся вперед, Украина открывает свои границы, и, наверное, главным фактором успеха наших товаров на отечественных и зарубежных рынках будет умение прислушиваться к мировым тенденциям, направленным на оптимизацию производственных процессов и уменьшения расходов.

Ключевые слова: ресурсосбережение, перерабатывающая отрасль, энергетическая проблема, энергоресурсы, энергосберегающие технологии.

Natalia Kyrych, Irina Kinash

Resource saving as a factor of business sustainability

Resource-saving problems are important and multifaceted for the Ukrainian enterprises. They don't pay enough attention to these issues at the moment. In order to solve these issues we need to understand the meaning and importance of resource saving nowadays.

One of the way to effective resource saving is using the set of tools to manage factors which have impact on resource saving and economic activity sustainability. The main factor of sustainability and the source of production capacity and economic potential is an effective resource saving and rational use of resources. Resource saving policy helps managers to face the challenges in changeable post-conflict environments.

Based on analysis of current situation in Ukraine we can say that there are a lot of opportunities for the application of resource saving concept. All countries strive to move forward and Ukraine is involved in these processes. Therefore, production capacity improvements and effective cost management are the main factors of providing products and services more effectively and efficiently than the relevant competitors in domestic or international markets.

A major step forward is the fact that business leaders understand the need for deliberate and systematic action to improve the economic activity through implementing effective resource saving.

Key words: resource saving, processing industry, energy problem, energy resources and energy saving technologies.

УДК 658.5

Котовська Ірина

кандидат економічних наук, старший викладач

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ АУТСОРСИНГУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ

З метою збереження своїх позицій на ринку підприємства змушені шукати нові можливості та шляхи раціоналізації своїх дій. Одним з таких варіантів є аутсорсинг компанії, що є предметом дослідження даної статті. Аутсорсинг – це напрям, що був започаткований майже три десятиліття тому, але як і раніше, користується підвищеною увагою через його підходи до розгляду ресурсів і ефективності роботи організацій. Під впливом глобалізації, яку можемо спостерігати в даний час у всіх аспектах виробництва, а також відкриття ринків і економік, аутсорсинг не може бути проігнорованим керівництвом підприємства. Тим не менш, розрив між теорією і реальною практикою все ще існує. Тому метою даного дослідження є розробка алгоритму впровадження аутсорсингу в практичну діяльність підприємства.

Ключові слова: аутсорсинг, аутсорсер, стратегічне ядро бізнесу, конкурентоспроможність, стратегія, аутсорсинговий менеджмент.

Постановка проблеми. У сучасному економічному середовищі підприємства відчувають постійний тиск збоку конкурентів. За таких умов виживають та добиваються успіху ті компанії, які розуміють необхідність покращення якості продукції чи послуг із одночасним зменшенням її собівартості та ті, які ведуть свій бізнес найбільш ефективним способом. Однією із найбільш сучасних і успішних моделей господарювання, яка дозволяє досягти конкурентних переваг є аутсорсинг. Суть його полягає у тому, що підприємства передають вузькоспеціалізованим обслуговуючим компаніям

право на виконання певних функцій, таких як бухгалтерський облік, маркетингові дослідження, зв'язок із громадськістю тощо.

Аналіз досліджень проблеми. У сучасному вигляді започаткований аутсорсинг був у 1963 році компанією Electronic Data System (EDS), яка спеціалізувалась на аутсорсингу інформаційних технологій або IT-аутсорсингу. Проте, об'єктом наукових досліджень він став лише в 90-их роках минулого століття. Лише тоді почали з'являтися праці, у яких науковці звертали увагу на аутсорсинг, як нову форму організації сучасних підприємницьких структур, що сприяє забезпеченню їх конкурентоспроможності. До них належать: Р. Аалдерс, Е. Андерсон, С. Вільсон, М. Грівер, М. Доннеллан, Е. Йордан, С. Кулеменс, Е. Спарроу, Б. Трінкл, Дж. Б. Хейвуд та ін. Серед вітчизняних дослідників слід відзначити: Чухрай Н. І., Крикавського Є. В., Танькова К. М., Анікіна Б. А., Михайлова Д. М., Григорака М. Ю. та інших.

Незважаючи на наявність певного теоретичного матеріалу, який присвячений аутсорсингу та питанням його використання в нашій країні, загальний рівень його практичного застосування підприємцями до теперішнього часу залишається невисоким. Проведений аналіз літературних джерел виявив відсутність системних досліджень щодо впровадження аутсорсингу на вітчизняних підприємствах, що й підкреслює актуальність даного дослідження.

Мета і завдання статті. Метою статті є виявлення перспектив використання аутсорсингу на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах розвитку. Крім того, актуальним аспектом дослідження виступає необхідність розробки методичного підходу до формування алгоритму (послідовності) передачі певної функції чи бізнес-процесу на виконання аутсорсеру, оскільки більшість спеціалістів структурних підрозділів підприємств наголошують на відсутності чіткої послідовності переводу певних функцій на аутсорсинг.

Виклад основного матеріалу. Причиною популярності аутсорсингу є те, що підприємства вбачають в ньому спосіб отримання додаткової вартості. Крім цього можна визначити й інші тенденції, що впливають на стратегію впровадження аутсорсингу:

- глобалізація;
- інформаційні технології;
- врахування вимог зовнішнього клієнта;
- технологія виробництва;
- зростання складності роботи;
- юридичні питання;
- екологічні питання;
- перегляд чи модифікація.

У процесі ведення будь-якого бізнесу можуть виникати певні проблеми, так звані прогалини або слабкі місця через низку причин: час, люди, навчання, витрати та інші. Ефективне використання аутсорсингу дає змогу подолати їх, що наведено у таблиці 1:

Таблиця 1

Можливі переваги від впровадження аутсорсингу

Слабкі сторони	До використання аутсорсингу	Після впровадження аутсорсингу
1	2	3
Час	Брак часу , несвоєчасна звітність	З'являється більше часу на виконання стратегічних бізнес-завдань
Люди	Особисті інтереси заважають роботі, низька відповідальність	Робота лише з професіоналами найвищого рівня
Витрати	Додаткові витрати на мотивацію і обладнання	Оплата лише за результат роботи аутсорсера
Якість	У зв'язку із розпорощенням зусиль через виконання різних функцій можливе зниження якості кінцевого результату	Відповідальність за високу якість виконаної роботи
Контроль	Потрібно контролювати і основні, і другорядні процеси	Контроль лише результату, простота управління процесом

Продовження табл. 1

1	2	3
Розвиток	Перенавантаження менеджерів є причиною низької швидкості забезпечення розвитку	Миттєве забезпечення розвитку нових завдань бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [6].

Зміст аутсорсингу зводиться до можливості зосередити всі ресурси на тому виді діяльності, який є основним для підприємства (так зване стратегічне ядро бізнесу) і передати інші функції надійному і професійному партнеру, який виконає їх краще.

Аутсорсинг – це нова стратегія управління компанією і подібно стратегічному менеджменту, аутсорсинговий менеджмент також повинен мати чітко встановлену послідовність стадій.

Але не всім компаніям аутсорсинг є вигідним, його недоліки можуть спричинити серйозні проблеми, якщо керівництво не здійснюватиме управління на належному рівні. Тому при переході на цей вид діяльності необхідно дотримуватися певного встановленого порядку.

Основними питаннями при переході підприємства на аутсорсинг є:

1. Алгоритм реалізації процесу аутсорсингу, який дозволить найбільш ефективно використовувати зовнішнього постачальника послуг.
2. Методика визначення тих бізнес-одиниць, які необхідно передати на виконання аутсорсеру.

Виходячи зі здійсненого аналізу літературних джерел та практик реалізації подібних проектів [11], представимо схему впровадження аутсорсингу в організації, розбивши процес на кілька етапів (рис.1).

I етап –аналіз фактичного стану. Приступати до реалізації будь-якого проекту потрібно володіючи аргументами, які доводять його доцільність, бажано вираженими не в емоційній формі, а у формі сухих і неупереджених цифр. Іншими словами потрібно реально оцінювати стан організації. Для цього

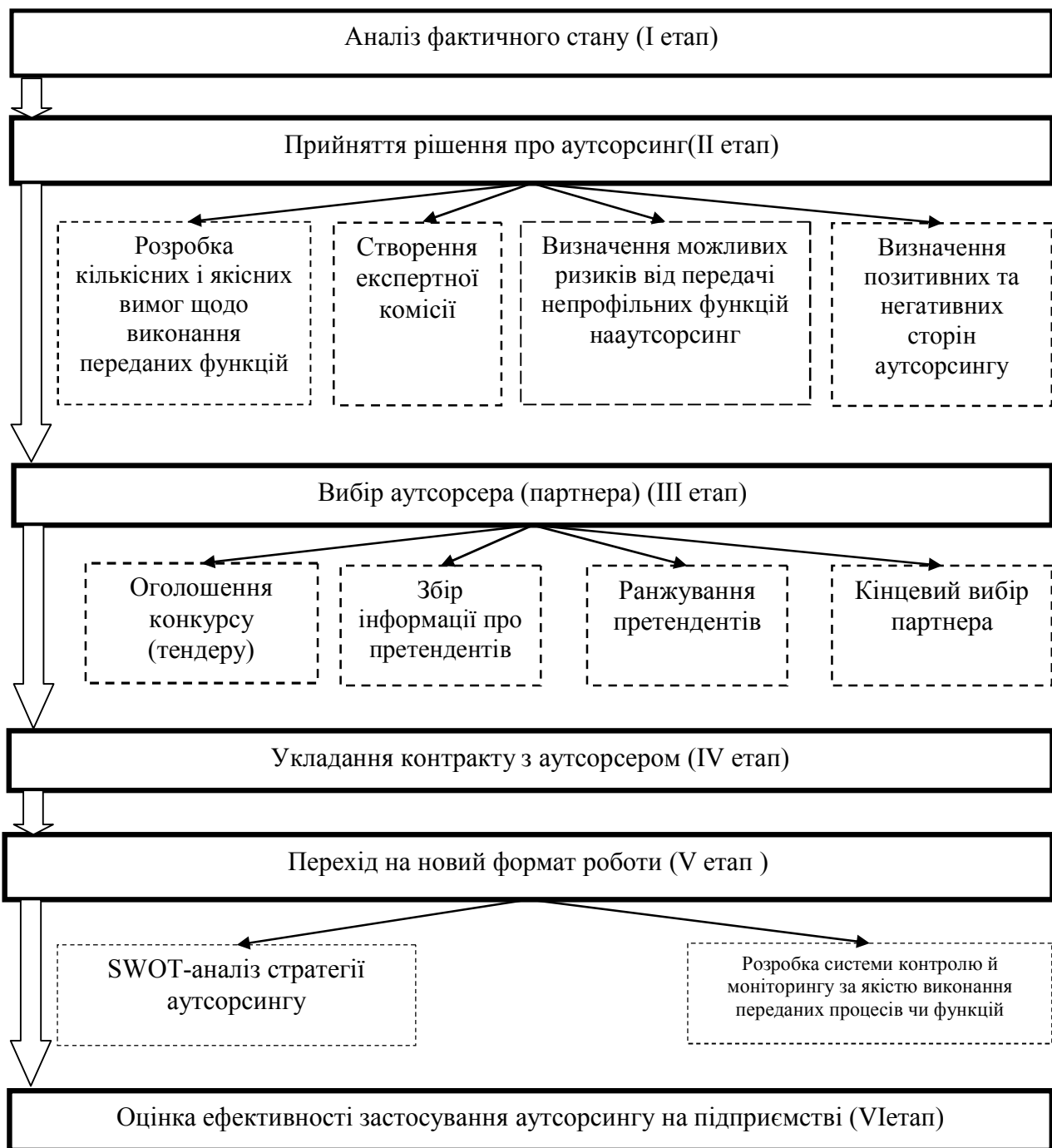


Рис. 1. Послідовність впровадження аутсорсингу на підприємстві

Джерело: розробила автор на основі аналізу літературних джерел

необхідно провести аналіз цілей організації і конкурентного середовища; вибрати стратегічні пріоритети розвитку організації; виявити проблеми

розвитку організації; виявити роботи, які можна передати на аутсорсинг і визначити їх прогнозований обсяг.

Далі потрібно зробити підрахунок вартості функції або бізнес-процесу, при їх реалізації своїми силами. Нерідко на практиці, визначаючи ефективність аутсорсингу, підприємства-замовники, як правило, порівнюють лише витрати на оплату праці працівників, функції яких планують передати аутсорсеру, із витратами на здійснення цих операцій [5]. Однак за такого підходу під час порівняння враховують не усі витрати на виконання бізнес-процесів, до яких, окрім виплати заробітної плати, належать витрати на організацію виробничого процесу, технологічне забезпечення діяльності, податкові відрахування, програмне забезпечення, а також витрати на оплату відпусток, лікарняних працівникам і можливих штрафів, пов'язаних з особливостями діяльності певного відділу на підприємстві.

Отже, оцінювання ефективності аутсорсингу треба здійснювати комплексно, що передбачає врахування усіх доходів і витрат на кожному з етапів реалізації певного процесу чи функції. необхідно провести аналіз цілей організації і конкурентного середовища; вибрати стратегічні пріоритети розвитку організації; виявити проблеми розвитку організації; виявити роботи, які можна передати на аутсорсинг і визначити їх прогнозований обсяг.

У табл. 2 наведено основні види витрат за основними етапами процесу реалізації аутсорсингової угоди [10]. Такий підхід надає можливість проаналізувати усі витратні статті при використанні аутсорсингу і виділити основні аспекти визначення його ефективності у процесі попереднього, поточного і підсумкового контролю і аналізу ефективності аутсорсингової діяльності. Аналізуючи ефективність аутсорсингу, найчастіше порівнюють фактичні показники діяльності підприємства до і після його впровадження. При цьому основним і достатньо суперечливим завданням для підприємства є вибір системи показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій.

Витрати підприємства за основними етапами реалізації аутсорсингової угоди

Етапи реалізації аутсорсингової угоди	Витрати
1	2
I та II етап – аналізування внутрішнього середовища підприємства і оцінка доцільності передачі в аутсорсинг бізнес-процесів	Витрати планування (витрати на оцінювання ризиків та визначення можливостей застосування аутсорсингу, витрати на розробку стратегії здійснення аутсорсингу тощо)
III етап – вибір партнера	Витрати реалізації (витрати на моніторинг ринку аутсорсингових послуг, витрати на організацію тендеру, витрати на підготовку переговорів тощо)
IV етап – укладання контракту	Витрати, пов'язані з наданням послуг та обміном інформацією (витрати, пов'язані із забезпечення документального оформлення операцій, витрати передавання та отримання інформації, витрати на додаткові консультації і переговори)
V етап – перехід на новий формат роботи	Витрати передачі (витрати на трансформацію діяльності, витрати на зміну умов діяльності й складу працівників підприємства тощо). Витрати на моніторинг і контроль (витрати на здійснення аналізу виконання умов договору, витрати на проведення коригувальних заходів)
VI етап – оцінка ефективності застосування аутсорсингу на підприємстві	Витрати на припинення взаємовідносин (витрати на здійснення підсумкового аналізу, витрати, пов'язані з пошуком нового виконавця послуг чи з повторною реорганізацією свого бізнесу, витрати, пов'язані зі збитками, завданими аутсорсером у разі невиконання ним умов договору тощо)

Джерело: розробила автор на основі [5; 10; 11].

Щоб правильно сформулювати таку систему, насамперед необхідно зрозуміти суть основних цілей і завдань, які ставлять перед собою власники чи менеджери підприємства, приймаючи рішення щодо аутсорсингу. Вони, як правило, поділяються на короткострокові – це зменшення витрат і збільшення

прибутку, а також довгострокові – збільшення економічного потенціалу підприємства, зростання конкурентоспроможності, підвищення якості продукції тощо. Отже, аналіз ефективності аутсорсингу можна здійснювати на основі кількісних і якісних параметрів [3].

На цьому етапі створюється робоча група, яка збирає необхідні відомості, обговорює отриману інформацію, адже в будь-якому випадку «мозковий штурм» – це набагато продуктивніше, ніж одноосібне рішення.

II етап – ухвалення рішення. Прийняття рішення про перехід на аутсорсинг можливо після аналізу плюсів і мінусів, можливостей та ризиків аутсорсингу; зіставлення вартості функцій або бізнес-процесів при їх реалізації власними силами і постачальниками аутсорсингових послуг і визначення показників ефективності роботи аутсорсера.

Також на цьому етапі визначаються цілі та завдання проекту, призначається керівник проекту, формується робоча група, узгоджується з топ-менеджментом організації обсяг функцій, що передаються на аутсорсинг, і вимоги до аутсорсингової компанії.

Звичайно ж, фінальну крапку у вирішенні питання про те, бути чи не бути аутсорсингу в тій чи іншій організації, повинен поставити генеральний директор або власник бізнесу.

III етап – вибір партнера. Вибір партнера – дуже відповідальний етап процесу переходу на аутсорсинг, адже невдача призведе до необхідності зміни партнера, а, отже, до повторення досить тривалого процесу перебудови організації для роботи в нових умовах.

Для того, щоб зменшити ризики, пов'язані з необґрунтованим вибором, а також виключити суб'єктивні фактори, необхідно провести аналіз ринку послуг аутсорсингу і перевірку репутації гравців ринку.

Після цього окреслюється низка фірм, до яких є сенс звернутися, провівши перед остаточним вибором зіставлення за такими параметрами, як:

- швидкість реакції на запити при необхідності виїзду, віддаленому адмініструванні або консультації;
- які послуги включені в договір, а що оплачується окремо / не виконується;
- як впливає зміна чисельності компанії на вартість договору;
- як здійснюється контроль компанією-аутсорсером за своїми співробітниками;
- як здійснюється взаємодія з аутсорсером в разі непередбачених ситуацій;
- який рівень кваліфікації співробітників потенційного партнера;
- як відбувається процедура розірвання контракту на надання аутсорсингових послуг;
- як функціонує система безпеки в компанії-аутсорсера.

Щоб було зручно користуватися отриманою інформацією по критеріях оцінки, запропонованих вище, можна скласти таблицю, в яку внести відомості про кожного з потенційних партнерів.

IV етап – розробка умов контракту. Потім з новими партнерами потрібно розробити умови контракту. До них необхідно якомога точніше донести завдання і цілі, які перед ними ставляться і, звичайно ж, визначити строки перехідного періоду. Необхідно уточнити усі питання, щоб переконається в тому, що у замовника і постачальника послуг склалося єдине розуміння наявної ситуації та її розвитку в майбутньому, адже сааме помилки комунікації можуть привести до помилок в ході реалізації проекту. Потрібно пам'ятати, що формулювання запиту – найбільш складний етап переходу на аутсорсинг.

Крім того, аутсорсер може запропонувати своє рішення проблеми. Інколи до його порад можна прислухатися, хоча б тому, що у компанії-аутсорсера більше досвіду в практичній реалізації проектів.

Під час розробки договору в робочу групу обов'язково включається юрист. Договір обов'язково повинен містити фундаментальні елементи, що визначають структуру співпраці з аутсорсером.

При укладанні договору потрібно пам'ятати, що функції на аутсорсинг можуть передаватися як повністю, так і частково.

V етап – перехід на новий формат роботи. При переході на аутсорсинг враховуються психологічні моменти і настрої колективу. Рекомендується проведення роз'яснювальної роботи в колективі, яка включає в себе надання працівникам усіх необхідних відомостей про перехід на новий формат роботи, ознайомлення зі змістом документів всіх співробітників.

Залежно від того, які саме функції чи бізнес-процеси передані на аутсорсинг, виконавець може обрати різні моделі (рис.2):



Рисунок 2 Типи аутсорсингу та відповідні їм моделі

Джерело: розробила автор на основі [14]

VI етап – оцінка ефективності застосування аутсорсингу на підприємстві. Підведення підсумків за звітний період включає в себе: аналіз функціонування системи аутсорсингу на основі зворотного зв'язку співробітників, керівників і партнерів; зіставлення підсумків діяльності аутсорсера із запланованими показниками ефективності; колективне обговорення учасниками процесу проміжних підсумків реалізації проекту.

Якщо виявилися проблеми в розвитку бізнес-системи, то причин у них може бути дві: або неналежне виконання контракту, або неправильне планування. Необхідно виявити причини помилок і почати роботу щодо їх виправлення.

Виконання функцій, відданих на аутсорсинг, необхідно постійно контролювати. Обсяг контролю залежить відважливості переданого процесу, супутніх йому ризиків і компетентності персоналу постачальника.

Так виглядатиме схема переходу на аутсорсинг для будь-якої організації. Звичайно ж, можливі й деякі коректування з урахуванням особливостей конкретного бізнесу, але в цілому послідовність дій така.

Передаючи в управління певні функції чи цілі бізнес-процеси, підприємство може втратити контроль над ними. Якщо компанії бракує знань і досвіду для впевненого проведення переговорів і грамотного складання контракту її залежність від фірми-партнера може призвести до додаткових затрат і втрати контролю над власним капіталом. Тому необхідно серйозно підходити до вибору аутсорсера.

Аутсорсер – володіє тими ресурсами, які дають змогу йому надавати специфічні послуги іншим організаціям. Підприємство як аутсорсер може обрати один із двох шляхів розвитку:

- розвивати цей напрямок своєї діяльності як додаткову можливість отримання доходу;

- вибрати надання послуг на основі аутсорсингу в якості основної діяльності компанії.

Для аутсорсера участь в проекті означає прийняття на себе відповідальності за виконання функцій чи за результати бізнес-проекту, які він продає замовнику. Ця співпраця має вигляд звичайного договору купівлі-продажу, проте відповідальність тут значно вища, оскільки [12, с.22-23]:

- якість послуг аутсорсера може мати визначальну роль в функціонуванні бізнес- системи в цілому;

- від якості послуг аутсорсера напряду залежить якість продукту чи послуги, що надається кінцевому споживачу, а значить і ділова репутація замовника.

Тому ступінь ризику у співпрацях такого типу дуже високий. Через це рішення про впровадження аутсорсингу та вибір партнера має бути добре обдуманим.

Використання аутсорсингу – це стратегічне рішення власників бізнесу в області створення ефективного підприємства. Оскільки, аутсорсинг є стратегічним рішенням, то помилки при його впровадженні можуть мати стратегічний характер. Актуальним питанням при передачі права на виконання та управління певною функцією сторонній організації виступає аналіз ризиків, визначення їх видів із врахуванням специфіки даного процесу. Ризики, можуть залежати від [12, с.23-24]:

- уже існуючих правових чи економічних відносин з потенційним аутсорсером;

- кількості потенційних партнерів, які пропонують аналогічні послуги;

- відомості аутсорсера на ринку, його ділової репутації;

- досвіду аутсорсера в реалізації аналогічних проектів;

- завищеної вартості послуг;

- зниження якості аутсорсингових послуг через наступні причини: аутсорсер збільшив кількість обслуговуючих підприємств, не збільшивши ресурсів. Аутсорсер неправильно оцінив реальний об'єм роботи або бізнес замовника розвивається дуже швидко;

- перепрофілювання аутсорсера.

Проте, поряд із вищезазначеними ризиками існують переваги зовнішнього аутсорсингу, до яких варто віднести [12,с.27;5,с.24]:

- економію часу та витрат;
- економію власних ресурсів;
- отримання послуг кращої якості;
- покращення іміджу компанії при використанні послуг відомого постачальника;

- доступ до найкращих технологічних можливостей;
- пришвидшення реінжинірингу;
- розподіл ризиків;
- вивільнення ресурсів на інші цілі;
- отримання тих ресурсів, якими підприємство не володіє;
- зменшення об'єктів контролю;
- використання більш дешевої робочої сили.

Крім зазначених вище переваг від використання послуг такого типу, компанія-замовник звільниться від операційного управління бізнес-процесами. Це дає можливість менеджерам більше зосереджувати увагу на стратегічному ядрі бізнесу. Поряд з цим у аутсорсинговій бізнес-моделі з'являється особливий вид управління – аутсорсинговий менеджмент (АМ). До його функцій належать [7, с. 4]:

- побудова і розвиток особливого комплексу взаємовідносин, взаємодії і взаємозв'язку між замовником і аутсорсером, які б забезпечували цілісність системи управління підприємницької структури;

- досягнення збалансованості внутрішніх потреб підприємства з можливостями аутсорсера в наданні потрібних ресурсів і послуг;
- обґрунтування доцільності передачі аутсорсеру функцій і вибір критеріїв для ранжування виконавців;
- збільшення взаємодовіри у відношеннях партнерів, що допоможе уникнути небажаних конфліктів та сприятиме нівелюванню ризиків;
- стимулювання споживання якісних послуг і нових технологій, виявлення невикористаних факторів, резервів і можливостей;
- формування і застосування ефективних технологій взаємодії суб'єктів АМ на основі формалізованих процедур, які розподілені за етапами проведення, методиками, технологіями використання;
- мотивація аутсорсера до постійного пошуку інноваційних форм надання послуг.

Аутсорсинговий менеджмент – спеціалізований напрямок сучасного підприємницького менеджменту. АМ включає технологію і методи координації стратегічних і оперативних дій менеджерів, власників підприємницьких структур, що спрямовані на забезпечення конкурентоздатності бізнесу замовника і аутсорсера.

Популярність АМ підтверджується його практичним застосуванням на підприємствах, які є світовими лідерами у тій чи іншій сфері. Що стосується вітчизняних компаній, то використання аутсорсингових послуг тут знаходиться на початковій стадії, тим не менше, уже існують підприємства, які надають послуги по схемі аутсорсингу: ІТ, PR, консалтингові, юридичні підприємства. Локомотивом аутсорсингу являється сфера інформаційних технологій (ІТ). Перспективи розвитку ІТ-аутсорсингу, який з часом може створити умови для становлення України як потужного самостійного гравця на ринку ІТ послуг, визначаються обсягом світового ринку таких послуг, сегментом, який зараз займає Україна, та потенціалом збільшення цього

сегменту у майбутньому. Різка позитивна динаміка експорту послуг ІТ сфери, яку країна демонструє впродовж останніх трьох років, заслуговує значної уваги, як з погляду розвитку вітчизняного ринку аутсорсингових послуг, так і з погляду позиціонування України як потенційного лідера сфери ІТ, що красномовно підтверджують міжнародні рейтинги. За даними звіту «Exploring Ukraine. IT Outsourcing Industry» [1] у 2011 році обсяг послуг ІТ-аутсорсингу та розробки програмного забезпечення, що надаються в Україні, досяг 1,1 млрд. дол., число ІТ фахівців, що працюють у цій галузі, склало 25 000 осіб, що на 20% більше, ніж у попередньому році, а в 2012 році обсяг послуг склав 1,6 млрд. дол. (рис. 3, 4, 5). Дослідження, проведені в 2010 році Асоціацією аутсорсингу Центральної та Східної Європи (СЕЕОА) та підсумки «Business outsourcing summit – 2010» [13], визначили, що український ринок аутсорсингу

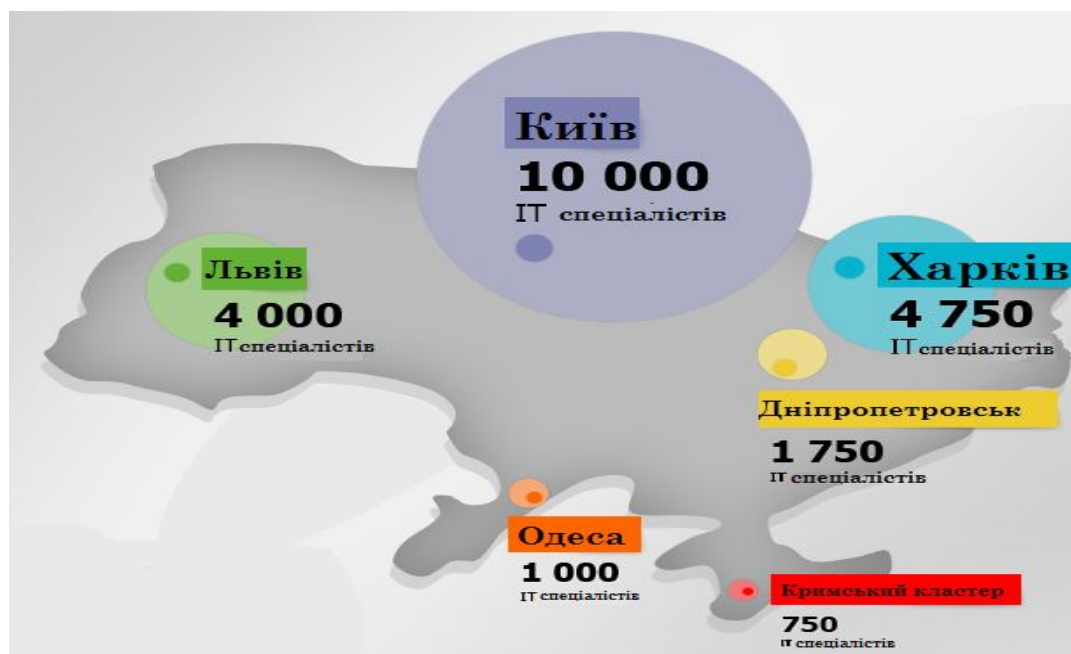


Рис.3. Регіональна структура українського ІТ-аутсорсингу

Джерело: сформувала автор на основі [15]

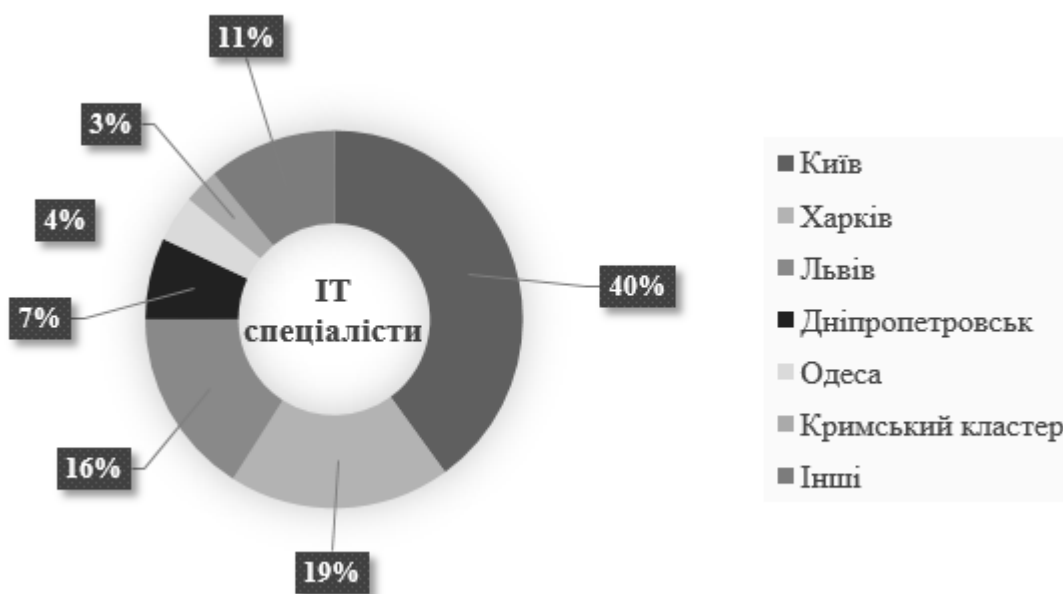


Рис.4. Розподіл ІТ-спеціалістів у регіональному розрізі

Джерело: сформувала автор на основі [15]

інформаційних технологій (разом з румунським та угорським) очолює трійку лідерів з аутсорсингу в регіоні Центральної та Східної Європи [9].

Крім цього, в Україні було проведено спеціалізоване дослідження [9], котре показало, що 31% опитаних користуються послугами залученого персоналу, в тому числі 48,4% — на короткострокові проекти, 35,5% — на довгострокові проекти, 29% — з оформленням персоналу в штат провайдера.

Опитування засвідчило й те, що 41,2% респондентів, які використовували аутсорсингові послуги економлять свої ресурси, 37,6% добились оптимізації і прискорення бізнес-процесів, 32,9% — підвищення ефективності, 14,1% — покращення якості і контролю за робочими процесами, 14,3% помітили, що його застосування дає можливість користуватися рішеннями, що базуються на новітніх досягненнях галузі [2].

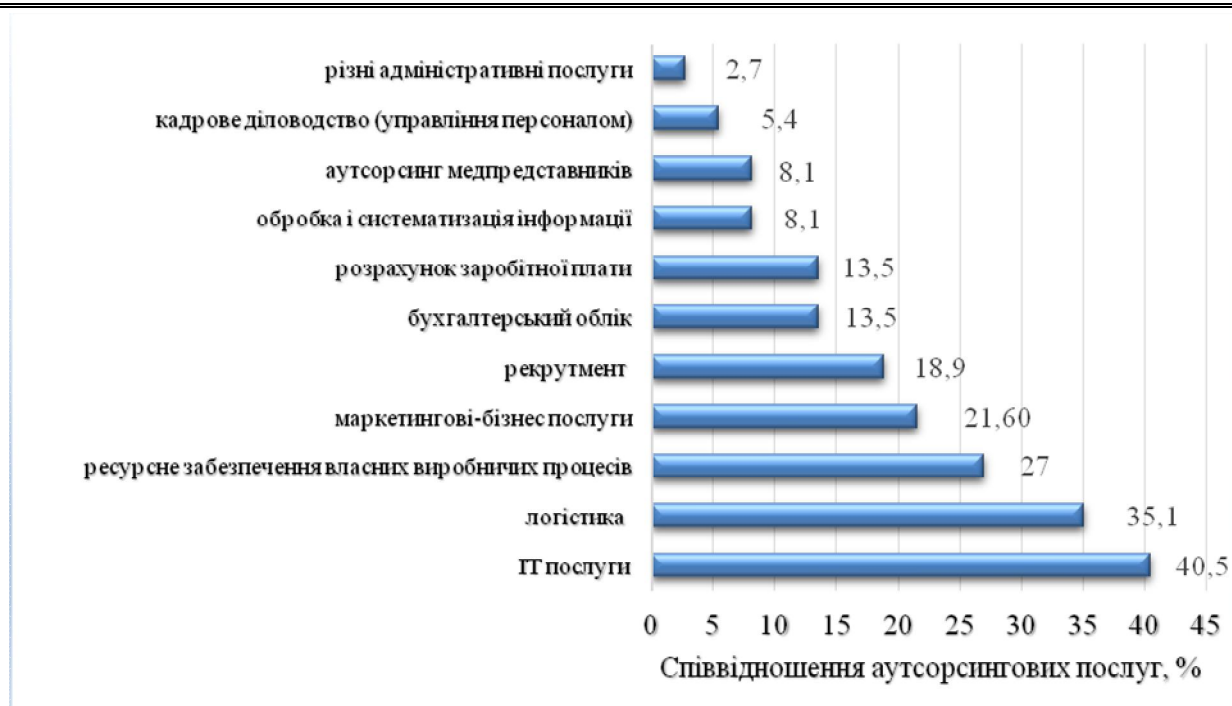


Рис.5. Структура аутсорсингових послуг в Україні

Джерело: сформувала автор на основі аналізу статистичних даних.

В умовах трансформаційної вітчизняної економіки, для українських підприємств-виробників важливим є не лише підвищення якості і зниження ціни для отримання конкурентних переваг, але й зростання фінансової стійкості, якої можна досягти при раціональному використанні аутсорсингу. Таке нововведення дасть можливість досягти підвищення ефективності діяльності підприємства без значних додаткових інвестицій в дорогі технології та сфокусуватися на пріоритетних напрямках, а також зможе полегшити українським компаніям вихід на світовий ринок.

Таким чином в Україні є передумови до активного впровадження нової стратегії ведення бізнесу – аутсорсингу. Проте, для його успішного застосування потрібно враховувати не лише світовий досвід переходу на аутсорсинг, а й українську специфіку: нерозвиненість ринку, недосконалість законодавства, слабку культуру договірних відносин.

Також на шляху залучення замовників послуг аутсорсингу в Україні стоїть низка фундаментальних перешкод [8]:

1. Невизначеність податкової політики. Ринок аутсорсингу, особливо на стадії його формування, потребує визначеності для інвесторів і замовників. Жодна з провідних світових компаній не зробить свій бізнес заручником ризиків. Бізнес передусім має отримати чіткі сигнали щодо майбутніх умов його роботи. Ніхто не піде працювати у країну, де податки наступного дня можуть неочікувано підвищитися.

2. Незручна система регулювання. Україна неухильно посідає непривабливі місця у світових табелях про ранги за складністю провадження бізнесу. Аутсорсинг передбачає багато оперативно здійснюваних митних операцій, до чого наша митна система нині не готова (затримки на кордоні становлять дні, якщо не тижні).

3. Нерозвиненість інноваційної структури. Незважаючи на розвиненість науково-технічної бази, в Україні абсолютно відсутній зв'язок «ідея–продукт». Країна практично не має потужних центрів інноваційної діяльності, які могли б підтримувати розвиток передових виробництв і послуг.

Усунення цих бар'єрів для розвитку ринку аутсорсингу в Україні дасть змогу нашій країні приєднатись до величезної глобальної галузі з широким вибором можливостей для різних спеціалізацій.

Слід розглянути деякі перспективи використання аутсорсингу на вітчизняних підприємствах [4]:

1) дозволяє підвищити ефективність виконання певних функцій підприємств;

2) допомагає компаніям вирішити проблеми функціонування та розвитку в ринковій економіці шляхом скорочення витрат, прискорення адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції та послуг, зменшення ризиків;

3) дає можливість підвищувати гнучкість унаслідок використання вивільненого потенціалу;

4) дає можливість економії коштів для подальшого розвитку підприємства та ін.

Висновки. Отже, аутсорсинг можна розглядати як інноваційну стратегію ведення бізнесу, яка, при умові правильного впровадження, створюватиме можливості для забезпечення стійкого становища організації на ринку. Відомо багато прикладів ефективного застосування аутсорсингу успішними зарубіжними підприємствами. Крім того є позитивні тенденції щодо становлення та розвитку ринку ІТ-аутсорсингу в Україні, а саме:

1) Україна належить до групи провідних країн світу у сфері ІТ-аутсорсингу;

2) протягом останніх років спостерігається ріст індустрії ІТ-аутсорсингу в Україні;

3) наявність великої кількості висококваліфікованих спеціалістів, які можуть працювати у сфері ІТ.

Отже, знаючи переваги, які зможе отримати підприємство від нововведень такого типу, та зі всього наведеного вище, ми можемо спрогнозувати зростання популярності аутсорсингу в нашій країні вже у найближчий час.

Перелік посилань

1. Асоціація українських аутсорсингових компаній. «Exploring Ukraine. IT Outsourcing Industry» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://hi-tech.org.ua/exploring-ukraine-it-outsourcing-industry-the-volume-of-it-outsourcing-services-provided-in-ukraine-has-grown-by-a-factor-ten/>.

2. Аутсорсинг в Украине достиг миллиардных долларовых оборотов [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://player.myshared.ru/337765/>.

3. Дідух, О. В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О. В. Дідух // Львівська політехніка. – 2012. – №739 С. 82-87.
4. Зеленський М. В. Перспективи використання аутсорсингу на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / М. В. Зеленський, А. В. Шляхова. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/...pdf>.
5. Зорій, О. М. Особливості застосування аутсорсингу [Текст] / О. М. Зорій, Т. В. Коваленко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 14. – № 3. – С. 18-28.
6. Офіційний сайт Міжнародного Навчально – консалтингового Профі – центру Стрельникових [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://hrm.bz/outsorsing>.
7. Платонова Е. Д. Управление аутсорсинговой бизнес-моделью: трудности роста или рост трудностей? [Електронний ресурс] / Е. Д. Платонова, О. Б. Денисов – Режим доступу до ресурсу: http://teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2012/9/ekonomika/platonova-denisov.pdf.
8. Сак Ю. Структура ринку аутсорсингових послуг в Україні [Електронний ресурс] / Ю. Сак – Режим доступу до ресурсу: <http://conference.spkneu.org/2015/04/struktura-rinku-outsorsingovih-poslug-v-ukrayini/>.
9. Тищук Т. А. Щодо потенціалу і перспектив розвитку ІТ-аутсордінгу в Україні. Аналітична записка [Електронний ресурс] / Т. А. Тищук, А. М. Павлова. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1301/>.
10. Чижевська, Л. В. Професійна діяльність бухгалтера : аутсорсинг, ризики, захист інформації [Текст] : монографія / Л. В. Чижевська, І. М. Вигівська, А. П. Дикий, А. С. Скаун. – Житомир: ЖДТУ, 2011. – 403 с.
11. Шимширт Н. Д. Аутсорсинг в бизнесе и государственном (муниципальном) управлении / Н. Д. Шимширт. – Томск: Том. ун-та, 2015. – 172 с.
12. Юрьев С. В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ / С. В. Юрьев. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики, 2012. – 165 с.

13. IT Outsourcing Review from Central and Eastern Europe The Conference / Business IT Optimization Summit 2010 // [Електроннийресурс] – Режимдоступудоресурсу: www.itonews.eu/en/news/news-ukraine/conference-business-it/index.html.

14. Overview of Outsourcing [Електроннийресурс] – Режимдоступудоресурсу: <http://www.slideshare.net/VienceGrampil/outsourcing-32303117#14448319924671&fbinitialized>.

15. Regional structure of Ukraine’s IT outsourcing industry [Електроннийресурс] – Режимдоступудоресурсу: <http://outsourcing-ukraine.org/>.

Ирина Котовская

Формирование инновационной стратегии аутсорсинга в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры

С целью сохранения своих позиций на рынке предприятия вынуждены искать новые возможности и пути рационализации своих действий. Одним из таких вариантов является аутсорсинг компании, который является предметом исследования данной статьи. Аутсорсинг – это направление, которое было основано почти три десятилетия назад, но по-прежнему пользуется повышенным вниманием за его подходы к рассмотрению ресурсов и эффективности работы организаций. Под влиянием глобализации, которую можем наблюдать в настоящее время во всех аспектах производства, а также открытие рынков и экономик, аутсорсинг не может быть проигнорированным руководством предприятия. Тем не менее, разрыв между теорией и реальной практикой все еще существует. Поэтому целью данного исследования является разработка алгоритма внедрения аутсорсинга в практическую деятельность предприятия.

Ключевые слова: аутсорсинг, аутсорсер, стратегическое ядро бизнеса, конкурентоспособность, стратегия, аутсорсинговый менеджмент.

Iryna Kotovs'ka

Formation of innovative outsourcing strategy in the system of the competitiveness of the modern business

In order for the companies to maintain their positions in the current market, they are forced to find new opportunities and ways to streamline their operations. One of such options for the company is outsourcing, which is the subject of this paper. Outsourcing is a trend that started years ago, but is still gaining increased attention due to its vitality to the resources and overall

performance for organizations. With the globalization seen now in all aspects of manufacturing, as well as the opening of markets and economies, outsourcing is an issue that cannot be disregarded by stakeholders and decision makers. However, a gap still exists between the theory and the actual practice of outsourcing.

Given the increasing trend of outsourcing in management, the article deals specifically with the issue of implementation of the outsourcing service for domestic enterprise. The main goal of the research study is to establish a set of stages and determinants of the success of outsourcing implementation. In order to achieve the research objective, six stages have been considered, characterized and contested.

Keywords: outsourcing, outsourcer, core business, competitiveness, strategy, outsourcing management.

УДК 330.341.1

Тетяна Кужда

кандидат економічних наук, доцент

МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто проблему соціально-економічної оцінки інноваційного розвитку промислового підприємства, визначено етапи розрахунку інтегрального показника, систему показників за напрямками оцінки інноваційного розвитку підприємства, обґрунтовано математичний апарат розрахунку інтегрального показника. Удосконалено інструментарій економічного обґрунтування вибору стратегії інноваційного розвитку. Запропоновано методичний підхід на основі теорії ігор для визначення оптимального варіанту стратегії випуску машинобудівної продукції, збут якої на ринку забезпечить підприємству максимізацію прибутків та вирішення певних соціальних завдань.

Ключові слова: інноваційний розвиток, соціально-економічне оцінювання інноваційного розвитку, стратегія інноваційного розвитку, інтегральний показник інноваційного розвитку.

Постановка проблеми. Всебічна оцінка інноваційного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки та загострення конкуренції на промисловому ринку є актуальною та практично значимою. На сьогодні не сформовано загального наукового підходу до соціально-економічного оцінювання інноваційного розвитку машинобудівного підприємства, на основі якого можна здійснювати порівняльний аналіз підприємств машинобудівного комплексу за рівнем інноваційного потенціалу та формувати їхній рейтинг за інтегральним показником рівня інноваційного розвитку для потенційних інвесторів. Інноваційний розвиток окремих підприємств у більшості випадків не досліджують, не вимірюють, а це приводить до того, що не досягається

основний результат – підвищення обґрунтованості рішень щодо стратегічних та поточних планів розвитку вітчизняного машинобудування.

Аналіз досліджень проблеми. Оскільки інновації стають ключовими чинниками розвитку вітчизняних підприємств, то науковці та практики бізнесу намагаються знайти дієві механізми залучення та ефективного використання інновацій, що, в першу чергу, має привести до подолання кризових явищ, підвищення рівня економічного та соціального розвитку підприємств. Так, розробленням підходів до оцінювання інноваційного розвитку підприємства – В. Александрова, І. Алексєєв, Ю. Бажал, Є. Бойко, В. Горник, А. Гриньов, Н. Дацій, С. Ілляшенко, О. Козирєва, О. Кузьмін, О. Лапко, О. Макара, О. Мельник, О. Сиволовська, Л. Федулова, О. Шумлянська. Однак, масштаби наукових розробок та досліджень зазначених проблем залишаються недостатніми.

Мета і завдання статті. Метою статті є розроблення науково-обґрунтованих рекомендацій до соціально-економічного оцінювання інноваційного розвитку машинобудівних підприємств, а також використання засобів моделювання для вибору стратегії інноваційного розвитку. Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання: удосконалити методичні положення до соціально-економічного оцінювання інноваційного розвитку; розробити систему показників для соціальної оцінки інноваційного розвитку підприємства, а також показати практичне застосування засобів моделювання для вибору стратегії інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтегральний показник рівня інноваційного розвитку підприємства є інструментом, який має чітко виражену сигнальну функцію. З його допомогою можна здійснювати моніторинг машинобудівних підприємств за рівнем інноваційного потенціалу, проводити порівняльний аналіз рівня інноваційного розвитку підприємств та формувати

рейтинг машинобудівних підприємств за інтегральним показником рівня інноваційного розвитку [1, с. 144-151].

Під інтегральним показником рівня інноваційного розвитку машинобудівного підприємства слід розуміти результат оцінювання економічних та соціальних показників діяльності підприємства, який ґрунтується на визначенні узагальнюючих показників шляхом застосування системи часткових показників та методу експертного опитування. Розрахунок інтегрального показника рівня інноваційного розвитку машинобудівного підприємства пропонуємо здійснювати в декілька етапів (рис. 1). Перший етап передбачає визначення мети оцінювання інноваційного розвитку підприємства. Метою є розроблення методичних засад оцінювання інноваційного розвитку машинобудівного підприємства з урахуванням економічної та соціальної складової такої оцінки [1, с. 144-151].

На другому етапі здійснюється постановка завдань соціально-економічного оцінювання інноваційного розвитку підприємства. Основними завданнями є: формування інформаційної бази для оцінювання інноваційного розвитку та прийняття управлінських рішень, вироблення прогнозів економічного та соціального розвитку підприємства, встановлення механізмів обробки і передачі первинної та вторинної інформації про інноваційний розвиток підприємства, визначення необхідного обсягу вихідних даних, встановлення кількісних характеристик економічної та соціальної складової інноваційного розвитку, забезпечення комплексного підходу до оцінювання інноваційного розвитку підприємства з подальшим формуванням рейтингу машинобудівних підприємств за рівнем інноваційного розвитку [1, с. 144-151].

Третій етап – розроблення принципів оцінювання інноваційного розвитку машинобудівного підприємства. Це принципи інформаційної повноти даних, співставності та достовірності даних, комплексного підходу до оцінювання, логічного завершення оцінки [1, с. 144-151].

Четвертий етап передбачає визначення основних напрямів інтегрального оцінювання – узагальнюючих показників рівня інноваційного потенціалу, маркетингового забезпечення інноваційної продукції, соціального розвитку підприємства. Інноваційний потенціал машинобудівного підприємства являє собою наявні та приховані можливості залучення та використання ресурсів для забезпечення конкурентних переваг підприємства з використанням інновацій. Узагальнюючий показник рівня інноваційного потенціалу пропонуємо визначати через показники використання виробничо-технологічного, науково-технічного, фінансово-економічного, трудового потенціалу. Якщо інноваційний потенціал є основою ініціювання, розроблення, освоєння та виготовлення інноваційної машинобудівної продукції, то маркетингове забезпечення інноваційної продукції – засобом її просування та збуту на ринку. Критерії маркетингового забезпечення інноваційної продукції можна згрупувати за окремими елементами комплексу маркетингу: продукт, ціна, просування, розповсюдження. Для розрахунку узагальнюючого показника рівня маркетингового забезпечення інноваційної продукції пропонуємо використовувати систему таких коефіцієнтів: ринкової частки, передпродажної підготовки, зміни обсягів продажу, доведення продукту до споживача, рекламної діяльності, використання зв'язків з громадськістю. Також розроблено систему об'єктивних показників для соціальної оцінки інноваційного розвитку підприємства. Для цього визначено чотири групи показників, які впливають на соціальний розвиток, а отже на якість трудового життя працівників підприємства.

Перша група – показники розвитку системи гуманізації праці, які характеризують форми практичного використання гуманізму в трудовій сфері з метою підвищення ефективності реалізації трудового потенціалу. Ці показники відображають такі аспекти соціального розвитку, як кваліфікаційний рівень, можливості для розвитку працівників та їх професійного зростання, участь працівників в управлінні, рівень соціальної напруженості в трудовому колективі.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

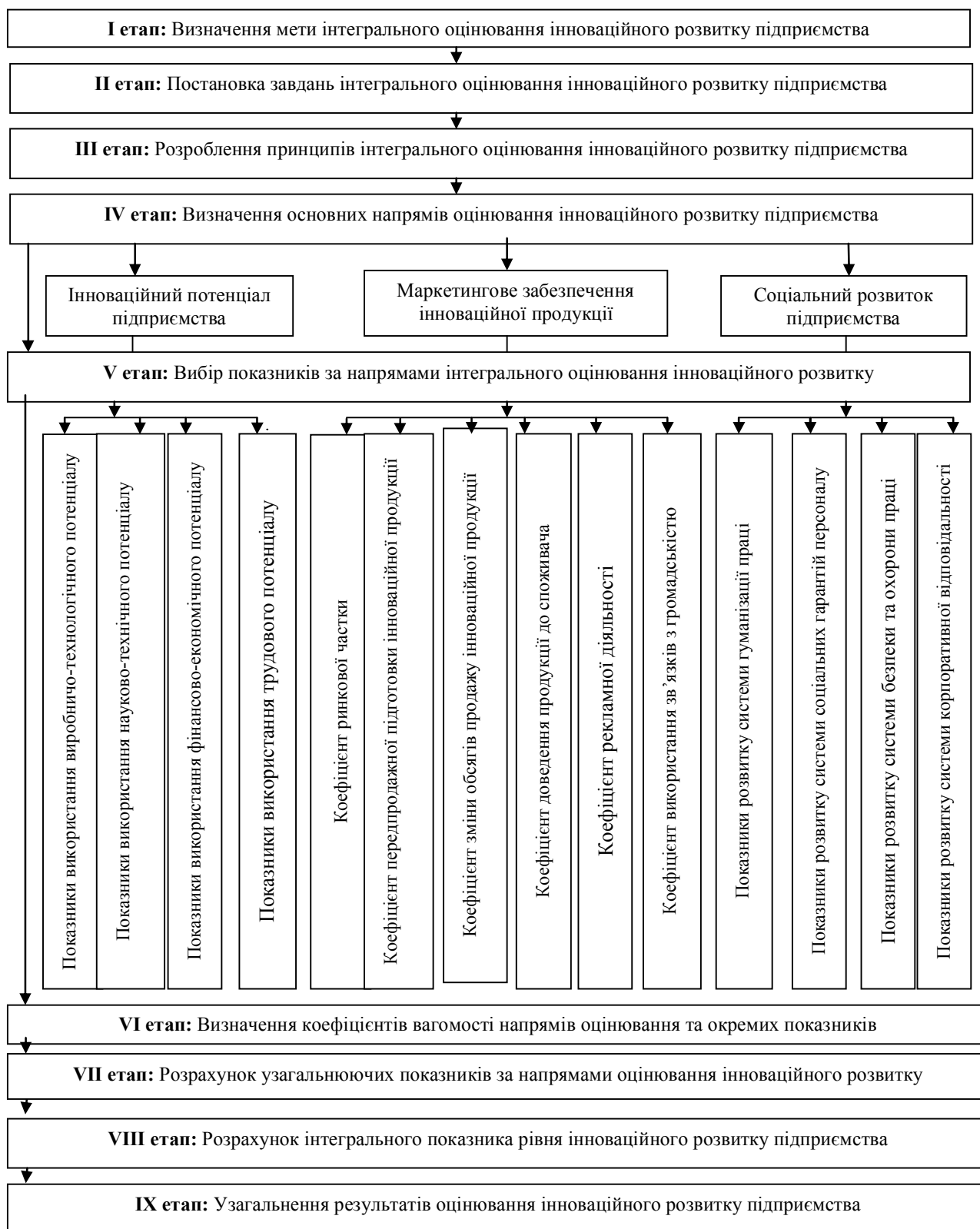


Рис. 1. Етапи визначення інтегрального показника рівня інноваційного розвитку машинобудівного підприємства

Друга група – показники розвитку системи соціальних гарантій персоналу, які характеризують такі аспекти соціального розвитку, як формування доходів працівників, рівень оплати праці, участь підприємств у соціальній підтримці своїх працівників.

Третя група – показники розвитку системи безпеки та охорони праці характеризують стан санітарно-гігієнічних умов, рівень безпеки та охорони праці. Вибір цих показників обумовлений тим, що трудовий потенціал не може бути ефективно реалізований, якщо працівнику не забезпечити здорових та безпечних умов праці. Показники розвитку системи корпоративної відповідальності підприємства формують четверту групу [2, с. 156-162].

На п'ятому етапі здійснюється відбір основних показників за кожним напрямом інтегральної оцінки. На шостому етапі здійснюється вибір групи експертів, які визначають коефіцієнти вагомості окремих часткових показників в системі узагальнюючих за напрямами оцінки.

На сьомому етапі проводиться розрахунок узагальнюючих показників за напрямами інтегральної оцінки інноваційного розвитку. Восьмий етап передбачає визначення інтегрального показника рівня інноваційного розвитку машинобудівного підприємства і встановлення нормативів його значення. На дев'ятому етапі здійснюється узагальнення результатів оцінювання інноваційного розвитку підприємства.

Алгоритм розрахунку узагальнюючих показників за напрямами інтегрального оцінювання інноваційного розвитку машинобудівного підприємства представлений в табл. 1, табл. 2, табл. 3. [3, с. 156-162].

**Система показників для розрахунку узагальнюючого показника рівня
інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства**

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Вихідні дані
1	2	3
1. Інноваційний потенціал		
Виробничо-технологічний потенціал		
1.1 Коефіцієнт оновлення продукції	$K_{он.прод.} = \frac{Q_H}{Q_{III}}$, де Q_H – обсяг випуску нової продукції, грн.; Q_{III} – обсяг випуску товарної продукції, грн.	Ф№1-інновація Ф№1-п
1.2 Коефіцієнт оновлення ОВФ	$K_{он.овф} = \frac{ОВФ_H}{\overline{ОВФ}}$, де $ОВФ_H$ – вартість нових ОВФ, грн.; $\overline{ОВФ}$ – середньорічна вартість ОВФ, грн.	Ф№11-ОЗ
1.3 Фондовіддача	$\Phi_6 = \frac{\overline{ОВФ}}{Q_H}$, де Q_H – обсяг випуску нової продукції, грн.	Ф№1-інновація
1.4 Матеріало-місткість	$M_m = \frac{MB}{Q_H}$, де MB – матеріальні витрати на виготовлення нової продукції, грн.	Ф№2 Ф№1-інновація
1.5 Коефіцієнт автоматизації та механізації виробництва	$K_{ав.мех.} = \frac{B_{ав.мех.в-ва}}{\overline{ОВФ}}$, де $B_{ав.мех.в-ва}$ – вартість механізації та автоматизації виробництва, грн.	Ф№11-ОЗ
1.6 Коефіцієнт прогресивності технологій	$K_{прог.тех.} = \frac{B_{прог.тех.}}{\overline{ОВФ}}$, де $B_{прог.тех.}$ – вартість прогресивних технологій підприємства, грн.	Ф№11-ОЗ
Науково-технічний потенціал		
1.7 Коефіцієнт наукомісткості	$K_H = \frac{B_{ид.}}{B_{заг.}}$, де $B_{ид.}$ – обсяг витрат на інноваційну діяльність, грн.; $B_{заг.}$ – загальний обсяг витрат підприємства, грн.	Ф№1-інновація Ф№2
Фінансово-економічний потенціал		
1.8 Коефіцієнт самофінансування	$K_{сф.} = \frac{BK_{ид.}}{K}$, де $BK_{ид.}$ – величина власного капіталу при фінансуванні інноваційної діяльності підприємства, грн.; \overline{K} – середньорічна вартість капіталу підприємства, грн.	Ф№1-інновація Ф№1

Продовження табл. 1

1	2	3
1.9 Коефіцієнт використання позиченого капіталу	$K_{\text{фін.поз.кап.}} = \frac{PK_{\text{ИД}}}{K}$, де $PK_{\text{ИД}}$ – величина позиченого капіталу при фінансуванні інноваційної діяльності підприємства, грн.	Ф№1-інновація Ф№1
1.10 Коефіцієнт витрат на придбання результатів НДДКР, розробок технологій, засобів виробництва	$Ч_{\text{в}} = \frac{B_{\text{Приобр.}}}{B_{\text{заг.}}}$, де $B_{\text{Приобр.}}$ – загальна сума витрат підприємства на придбання результатів НДДКР, розробок технологій, засобів виробництва, грн.	Ф№1-інновація Ф№2
1.11 Рентабельність інвестиційної діяльності	$P_{\text{Інв.Д.}} = \frac{БП}{I_{\text{ИД}}}$, де $БП$ – балансовий прибуток підприємства, грн.; $I_{\text{ИД}}$ – загальний обсяг інвестицій, спрямований на інноваційну діяльність, грн.	Ф№2 Ф№1-інновація
1.12 Рентабельність реалізованої інноваційної продукції	$P_{\text{Реал.Іннов.Пр.}} = \frac{П_{\text{реал.}}}{B_{\text{ств.,реал.}}}$, де $П_{\text{реал.}}$ – прибуток від реалізації інноваційної продукції, грн.; $B_{\text{ств.,реал.}}$ – витрати, пов'язані з створенням та реалізацією нової продукції, грн.	Ф№12-нтз
Кадровий потенціал		
1.13 Коефіцієнт плинності працівників, які виконують наукові та науково-технічні роботи	$K_{\text{пл.}} = \frac{Пл_{\text{абс.}}}{Ч_{\text{сп.}}}$, де $Пл_{\text{абс.}}$ – абсолютний показник плинності кадрів, які виконують наукові та науково-технічні роботи; $Ч_{\text{сп.}}$ – середньоспискова чисельність працівників підприємства.	Ф№1-інновація Ф№1-ПВ
1.14 Частка спеціалістів, які виконують наукові та науково-технічні роботи	$Ч_{\text{спец.}} = \frac{Ч_{\text{спец.}}}{Ч_{\text{сп.}}}$, де $Ч_{\text{спец.}}$ – чисельність спеціалістів, які виконують наукові та науково-технічні роботи, чол.; $Ч_{\text{сп.}}$ – середньоспискова чисельність працівників, чол.	Ф№1-інновація Ф№1-ПВ

Система показників та вихідні дані для розрахунку узагальнюючого показника рівня маркетингового забезпечення інноваційної продукції

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Вихідні дані
1	2	3
2. Маркетингове забезпечення інноваційної продукції		
2.1 Коефіцієнт ринкової частки	$K_{p.ч} = \frac{OP}{3_{OPprod}}$ <p>де OP – обсяг реалізації продукції підприємства, грн.;</p> <p>3_{OPprod} – загальний обсяг реалізації даної продукції на ринку.</p>	Дані відділу маркетингу, Ф№2, Ф№1-п,
2.2 Коефіцієнт передпродажної підготовки	$K_{n.п} = \frac{B_{n.п.}}{B_{заг.}}$ <p>де $B_{n.п.}$ – витрати підприємства на передпродажну підготовку, грн.;</p> <p>$B_{заг.}$ – загальний обсяг витрат підприємства, грн.</p>	Дані відділу маркетингу, Ф№2, Ф№1-п
2.3 Коефіцієнт зміни обсягів продажу інноваційної продукції	$K_{зм.об.п} = \frac{OP_{к.п.}}{OP_{н.п.}}$ <p>де $OP_{н.п.}$, $OP_{к.п.}$ – обсяг реалізації інноваційної продукції відповідно на початок та кінець звітного періоду, грн.</p>	Дані відділу маркетингу, Ф№2, Ф№1-п
2.4 Коефіцієнт доведення продукту до споживача	$K_{n.с} = \frac{K_{зм.об.п} \cdot B_{збк.п.}}{B_{збп.п.}}$ <p>де $B_{збп.п.}$, $B_{збк.п.}$ – витрати на функціонування збутової системи відповідно на початок та кінець звітного періоду, грн.</p>	Дані відділу маркетингу, Ф№2, Ф№1-п
2.5 Коефіцієнт рекламної діяльності	$K_{реклд} = \frac{K_{зм.об.п} \cdot B_{рДк.п.}}{B_{рДп.п.}}$ <p>де $B_{рДп.п.}$, $B_{рДк.п.}$ – витрати на рекламну діяльність відповідно на початок та кінець звітного періоду, грн.</p>	Дані відділу маркетингу, Ф№2, Ф№1-п

Продовження табл. 2

1	2	3
2.6 Коефіцієнт використання зв'язків з громадськістю	$K_{перс} = \frac{K_{зм.од.л} \cdot B_{Зв.Гр.к.л.}}{B_{Зв.Гр.п.п.}}$ <p>де $B_{Зв.Гр.п.п.}$, $B_{Зв.Гр.к.л.}$ – витрати на зв'язки з громадськістю відповідно на початок та кінець звітного періоду, грн.</p>	Дані відділу маркетингу, Ф№2, Ф№1-п

Таблиця 3

Система показників та вихідні дані для розрахунку узагальнюючого показника рівня соціального розвитку підприємства

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Вихідні дані
1	2	3
3. Рівень соціального розвитку підприємства		
Рівень розвитку системи гуманізація праці		
3.1 Коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу, який виконує інноваційні завдання	$K_{підв.квал.} = \frac{Ч_{зм.квал.}}{Ч_{сп.}}$ <p>де $Ч_{зм.квал.}$ – чисельність працівників, які змінили кваліфікацію для виконання завдань, пов'язаних з інноваційним розвитком підприємства, чол.</p>	Ф№1-інновація Ф№1-ПВ
3.2 Коефіцієнт підвищення професійних вимог персоналу, який виконує інноваційні завдання	$K_{підв.проф.в.} = \frac{Ч_{зм.проф.в.}}{Ч_{сп.}}$ <p>де $Ч_{зм.проф.в.}$ – чисельність працівників, які змінили професію для виконання завдань, пов'язаних з інноваційним розвитком підприємства, чол.;</p> <p>$Ч_{сп.}$ – середньоспискова чисельність працівників, чол.</p>	Ф№1-інновація Ф№1-ПВ

1	2	3
3.3 Коефіцієнт витрат на підготовку та підвищення кваліфікації персоналу	$K_{\text{в.підг.квал.}} = \frac{B_{\text{підг.квал.}}}{B_{\text{заг.}}}$, де $B_{\text{підг.квал.}}$ – витрати підприємства на підготовку та підвищення кваліфікації персоналу, грн.; $B_{\text{заг.}}$ – загальний обсяг витрат підприємства, грн.	Ф№1-інновація Ф№1-ПВ
3.4 Частка працівників, які брали участь у колективних трудових спорах	$Ч_{\text{прац.}}^{\text{тр.спор.}} = \frac{K_{\text{прац.тр.спор.}}}{Ч_{\text{сп.}}}$, де $K_{\text{прац.тр.спор.}}$ – кількість працівників, які брали участь у колективних трудових спорах, чол.	Ф№1-інновація Ф№1-ПВ
3.5 Частка працівників, зайнятих в управлінні розвитком підприємства	$Ч_{\text{прац.}}^{\text{упр.}} = \frac{K_{\text{прац.упр.розв.}}}{Ч_{\text{сп.}}}$, де $K_{\text{прац.упр.розв.}}$ – кількість працівників, зайнятих в управлінні розвитком підприємства, чол.	Ф№1-інновація Ф№1-ПВ
Рівень розвитку системи соціальних гарантій персоналу		
3.6 Коефіцієнт співвідношення середньомісячної зарплати до середньогалузевої	$K = \frac{\overline{\PhiЗП}_{\text{міс}}}{\overline{\PhiЗП}_{\text{гал.}}}$, де $\overline{\PhiЗП}_{\text{міс}}$ – середньомісячний фонд зарплати персоналу, який виконує завдання, пов'язані з інноваційним розвитком підприємства, грн.; $\overline{\PhiЗП}_{\text{гал.}}$ – середньогалузевий фонд зарплати, грн.	Ф№1-ПВ
3.7 Рівень соціальних інвестицій для персоналу, який виконує інноваційні завдання	$P = \frac{B_{\text{сп}}}{\PhiОП}$, де $B_{\text{сп}}$ – витрати підприємства на матеріальне заохочення та соціальні пільги для персоналу, який виконує інноваційні завдання, грн.; $\PhiОП$ – фонд оплати праці, грн.	Ф№1-ПВ Ф№2
Рівень розвитку системи безпеки та охорони праці		
3.8 Коефіцієнт відповідності робочих місць санітарно-гігієнічним вимогам	$K_{\text{в.роб.м.}} = \frac{K_{\text{відп.вим.}}}{K_{\text{заг.}}}$, де $K_{\text{відп.вим.}}$ – кількість робочих місць, які відповідають санітарно-гігієнічним вимогам; $K_{\text{заг.}}$ – загальна кількість робочих місць.	Дані відділу охорони праці

Продовження табл. 3

1	2	3
3.9 Коефіцієнт витрат на поліпшення умов та охорону праці	$K_{в.ох.пр} = \frac{B_{ох.пр.}}{B_{заг.}}$, де $B_{ох.пр.}$ – витрати підприємства на поліпшення умов та охорону праці, грн.; $B_{заг.}$ – загальний обсяг витрат підприємства, грн.	Дані відділу охорони праці
Рівень розвитку системи корпоративної відповідальності підприємства		
3.10 Коефіцієнт виконання обов'язків перед бюджетом	$K_{в.о.} = \frac{ПН_{зв.}}{ПН_{мин}}$, де $ПН_{зв.}$ – податкові надходження підприємства до бюджету у звітному році, грн.; $ПН_{мин.}$ – податкові надходження підприємства до бюджету у минулому році, грн.	Податкова звітність
3.11 Коефіцієнт створення робочих місць для реалізації інноваційних завдань	$K_{ств.} = \frac{K_{ств.р.м.}}{K_{заг.}}$, де $K_{ств.р.м.}$ – кількість створених робочих місць для реалізації інноваційних завдань;	Ф№1-ПВ
3.12 Коефіцієнт затрат на екологізацію виробництва	$K_{ек.ч.} = \frac{B_{прибд.тех.}}{B_{заг.}}$, де $B_{прибд.тех.}$ – обсяг витрат на екологічні програми та придбання екологічно чистих технологій, грн.	Ф№2

Розрахунок узагальнюючих показників за напрямками соціально-економічного оцінювання інноваційного розвитку машинобудівного підприємства пропонуємо здійснювати за формулами [2, с. 160]:

$$УП_{III} = П_{(1.1)} \cdot Z_{(1,1)} + П_{(1.2)} \cdot Z_{(1,2)} + \dots + П_{(1.14)} \cdot Z_{(1,14)}, \quad (1)$$

$$УП_{МЗП} = П_{(2.1)} \cdot Z_{(2,1)} + П_{(2.2)} \cdot Z_{(2,2)} + \dots + П_{(2.6)} \cdot Z_{(2,6)}, \quad (2)$$

$$УП_{СР} = П_{(3.1)} \cdot Z_{(3,1)} + П_{(3.2)} \cdot Z_{(3,2)} + \dots + П_{(3.12)} \cdot Z_{(3,12)}, \quad (3)$$

де $УП_{III}$, $УП_{МЗП}$, $УП_{СР}$ – узагальнюючі показники відповідно рівня інноваційного потенціалу, маркетингового забезпечення інноваційної продукції, соціального розвитку машинобудівного підприємства;

$P_{(ij)}$ – часткові показники за напрямками інтегрального оцінювання;

$Z_{(ij)}$ – коефіцієнти вагомості часткових показників за напрямками інтегрального оцінювання.

Оскільки не всі часткові показники мають однакову вагомість та значимість при визначенні узагальнюючих показників в інтегральному оцінюванні інноваційного розвитку підприємства, пропонуємо розраховувати коефіцієнти вагомості на основі проведення експертного оцінювання із залученням управлінського складу досліджуваних підприємств галузі машинобудування. Опитувальний лист дослідження напрямів інтегрального оцінювання та окремих показників інноваційного розвитку, який надавався керівникам та провідним спеціалістам машинобудівних підприємств для зібрання необхідної інформації складався з тридцяти двох питань, структурно розділених на три частини: дослідження інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств, дослідження маркетингового забезпечення інноваційної продукції, та дослідження рівня соціального розвитку машинобудівних підприємств.

Думки експертів відносно ступеня інтенсивності впливу часткових показників на узагальнюючі показники, а також узагальнюючих показників на інтегральний були проранговані за 100 бальною шкалою. Результатом є нормативна матриця рангів, отримана згідно рекомендацій [5, с. 164-172].

Для визначення коефіцієнтів вагомості у складі узагальнюючих показників рівня інноваційного потенціалу, маркетингового забезпечення інноваційної продукції досліджуваних машинобудівних підприємств використано вищенаведену методику.

На основі середнього геометричного зі значень узагальнюючих показників пропонуємо розрахувати інтегральний показник рівня інноваційного розвитку машинобудівного підприємства за формулою:

$$III_{IP} = \sqrt[3]{УП_{IP} \cdot УП_{МЗIP} \cdot УП_{CP}} \quad (4)$$

На основі викладених методичних рекомендацій здійснено розрахунки інтегральних показників рівня інноваційного розвитку досліджуваних машинобудівних підприємств (табл. 5).

Таблиця 5

Результати розрахунку інтегрального показника рівня інноваційного розвитку 10 досліджуваних машинобудівних підприємств України

Машинобудівні підприємства	Значення узагальнюючих показників та інтегральних показників рівня інноваційного розвитку			
	$УП_{IP}$	$УП_{МЗIP}$	$УП_{CP}$	III_{IP}
1. ВАТ “Львівський завод штучних алмазів та алмазного інструменту”	0,53	0,42	0,3	0,41
2. ВАТ “Оріон”	0,31	0,28	0,26	0,28
3. ВАТ “Ватра”	0,38	0,29	0,22	0,29
4. ТзОВ “Завод газового обладнання “Альфа-Газпромкомплект”	0,69	0,54	0,49	0,57
5. ТОВ “Шредер”	0,75	0,58	0,52	0,61
6. АТ “Норд”	0,79	0,7	0,58	0,68
7. ВАТ “Машинобудівний завод “Буран”	0,77	0,63	0,54	0,64
8. ВАТ “Суднобудівний завод “Залив”	0,49	0,34	0,32	0,38
9. ВАТ “Дружківський машинобудівний завод”	0,73	0,55	0,38	0,53
10. ВАТ “Дніпропетровський завод електротехнічного обладнання”	0,38	0,3	0,22	0,29

За допомогою діаграми здійснено розподіл досліджуваних машинобудівних підприємств за величиною інтегрального показника рівня інноваційного розвитку (рис. 2).

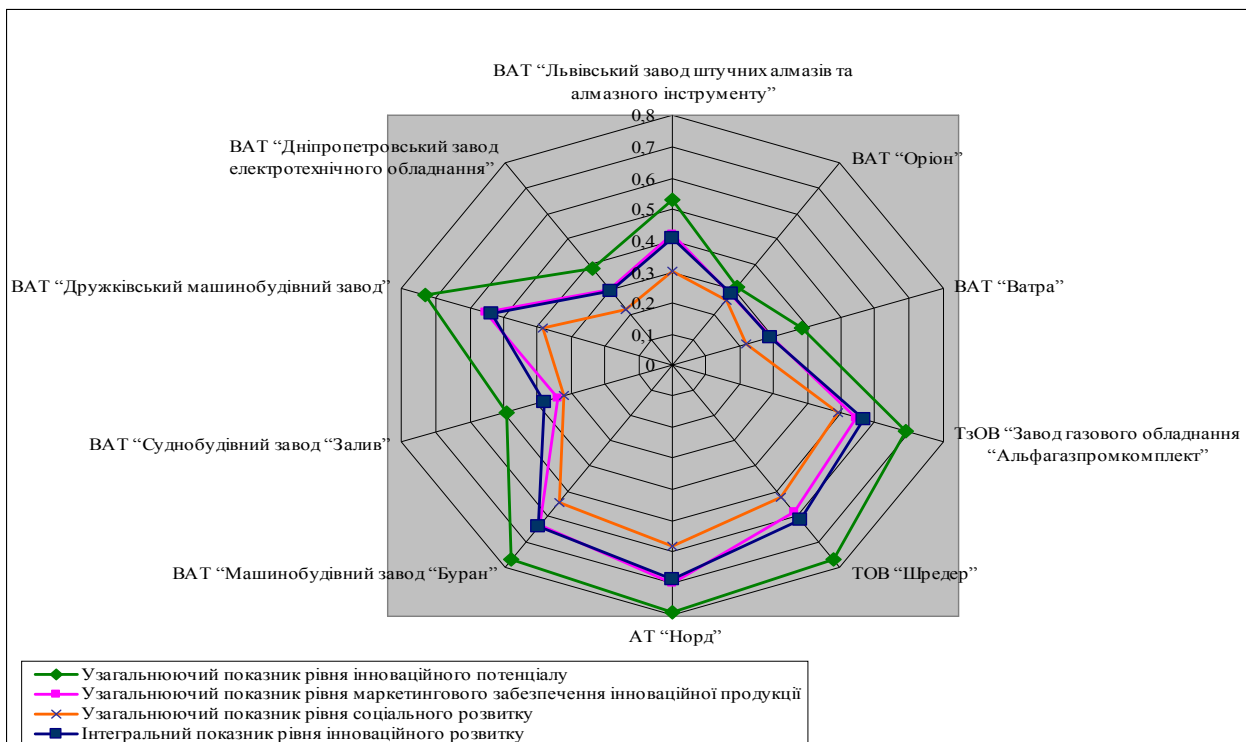


Рис. 2. Розподіл машинобудівних підприємств за величиною інтегрального показника

Зміна інтегрального показника рівня інноваційного розвитку від 0 до 1 відповідає стійкому розвитку машинобудівного підприємства. Найнижчим темпам інноваційного розвитку відповідає значення інтегрального показника в межах від 0 до 0,4. Таким чином, якщо у підприємства відповідний показник не перевищує вищезгадані межі, то машинобудівне підприємство має низькі темпи інноваційного розвитку або, у кращому випадку, лише виходить з кризового стану і починається розвиватися. Значення показника у межах 0,3-0,7 відповідає 7 досліджуваним машинобудівним підприємствам. Тому можна припустити, що темпи інноваційного розвитку є середніми. Якщо у підприємства інтегральний показник рівня інноваційного розвитку знаходиться в межах від 0,7 до 1, то можна стверджувати, що темпи інноваційного розвитку є високими. Жодне з 10 досліджуваних машинобудівних заводів не має високих темпів розвитку.

Перевагами запропонованих методичних рекомендації до соціально-економічного оцінювання інноваційного розвитку машинобудівного

підприємства є наступні: представлена система показників базується на використанні достатньої кількості відносних величин, що забезпечує комплексний підхід до оцінювання інноваційного розвитку підприємства з урахуванням двох аспектів такої оцінки – економічної та соціальної; вищенаведена система показників задає формалізовану базу для прийняття управлінських рішень, допомагає обґрунтовано розподіляти ресурси між управлінням системою ідеями та інноваційними ініціативами; результати розрахунків узагальнюючих показників та експертного опитування дозволяють кількісно оцінити інноваційний розвиток машинобудівних підприємств; дозволяють здійснювати моніторинг машинобудівних підприємств за рівнем інноваційного потенціалу, маркетингового забезпечення інноваційної продукції, соціального розвитку та формувати їхній рейтинг за інтегральним показником рівня інноваційного розвитку для потенційних інвесторів; зміна інтегрованого показника рівня інноваційного розвитку дозволяє визначити динаміку інноваційного розвитку підприємства; практична реалізація методики дозволить впливати на поточний стан та тенденції розвитку підприємства, приймати обґрунтовані управлінські рішення, складати прогнози та плани інноваційного розвитку підприємства.

За умов ринкової трансформації ефективного функціонування машинобудівного підприємства неможливе без планування його розвитку на перспективу. Підприємство, яке прагне утримати та зміцнити свої позиції на ринку, користується певною стратегією. Така стратегія може розроблятися через процес планування, щоб допомогти підприємству зважити внутрішні фактори розвитку (виробничо-технологічні, організаційно-управлінські, трудові, фінансові) та зовнішні фактори, максимально використовувати можливості у середовищі, яке постійно змінюється [5, с. 45-47].

Стратегія інноваційного розвитку машинобудівного підприємства є складовою частиною інноваційного менеджменту. Вона визначає товарно-

ринкову комбінацію, на яку підприємству слід орієнтувати інноваційну політику. Така стратегія дозволяє визначити чи потрібно починати певні інноваційні дії, якщо починати, то у яких обсягах та формах [6, с. 101-110]. Результатом реалізації такої товарно-ринкової стратегії є розв'язання конкретних виробничих, економічних, фінансових, соціальних питань, зокрема: яку машинобудівну продукцію потрібно виробляти, які обсяги ресурсів та напрямки розподілу інвестицій для цього потрібні, як забезпечити гнучкість та швидку реакцію збутової системи підприємства на різні впливи зовнішнього середовища, як отримати максимальну фінансову вигоду та забезпечити на цій основі реалізацію певних соціальних завдань. Ці питання заслуговують уваги, оскільки ринкове середовище, у якому функціонують підприємства протягом останніх років суттєво змінилося, а тому постійно зростає його ступінь невизначеності. В зв'язку з цим актуальними є розроблення та застосування економіко-математичних методів та моделей для розв'язання різноманітних виробничо-господарських задач, визначення та вибору варіантів інноваційного розвитку підприємства, забезпечення оптимального розподілу ресурсів для виконання визначеного комплексу робіт [7, с. 38-42]. Метою роботи є застосування економіко-математичних підходів при розробленні оптимальних стратегій інноваційного розвитку підприємства.

Планування інноваційного розвитку машинобудівного підприємства будемо здійснювати в шість етапів, дотримуючись певних загальних положень для побудови структури процесу моделювання (рис. 3).

I етап – постановка задачі (вибір планової ситуації) та її організаційно-економічна характеристика. Основне завдання планування інноваційного розвитку машинобудівного підприємства полягає в максимально ефективному використанні ресурсів, які є на підприємстві та досягненні поставлених цілей розвитку. Таке загальне формулювання передбачає для кожної конкретної задачі планування наявність наступних обов'язкових умов: ресурси, якими

володіє підприємство в плановий період, є обмеженими; досліджувана економічна ситуація має бути гнучкою, тобто повинні існувати різні варіанти досягнення поставлених цілей; цілі планування повинні бути чітко сформовані; деякі з них, які мають жорстко регламентований кількісний характер, можуть приймати вигляд завдань, обов'язкових для виконання; одна з цілей повинна бути вибрана в якості локального критерію оптимізування. Знаходження взаємозв'язку між вихідними умовами та їхній синтез в єдиний комплекс – це і є постановка задачі. На цьому етапі важливо визначити специфіку планової ситуації. Після ретельного вивчення планової ситуації потрібно сформулювати її організаційно-економічну характеристику і в результаті здійснити постановку задачі [8, с. 87-95].

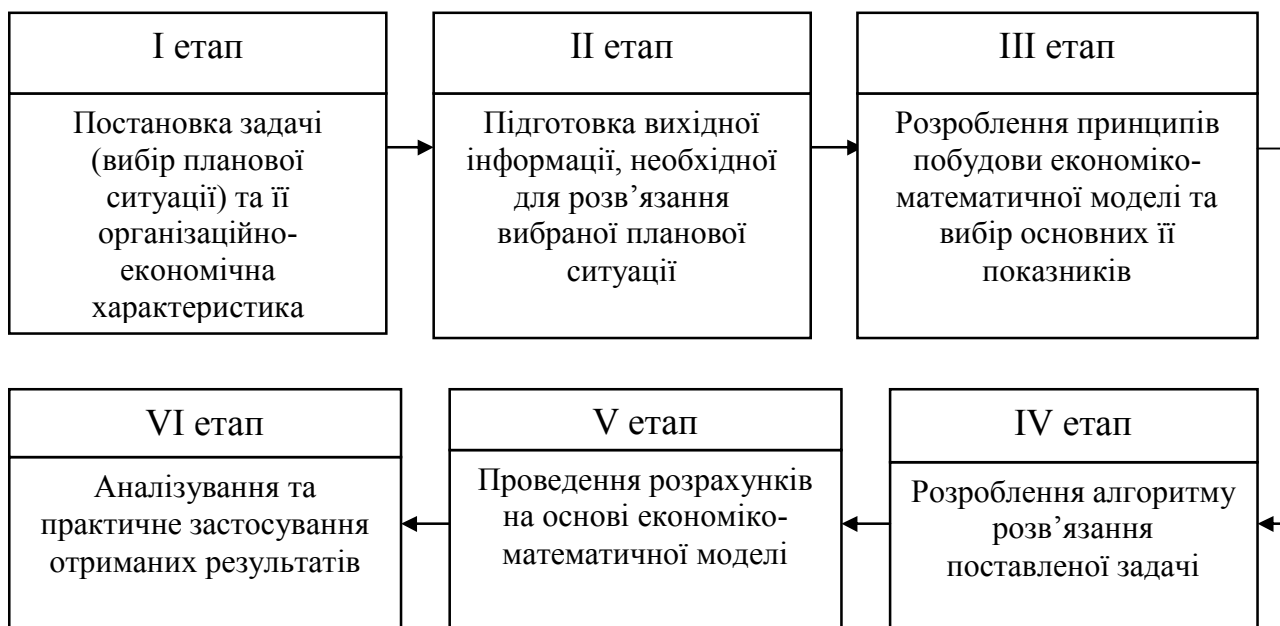


Рис. 3. Загальні етапи процесу моделювання інноваційного розвитку машинобудівного підприємства

II етап – підготовка вихідної інформації, необхідної для розв'язання поставленої задачі. Для вирішення інформаційної проблеми принциповим є наступне: той рівень управління, для якого розв'язується планова задача,

повинен надавати вихідну інформацію, необхідну для формування економіко-математичної моделі. Звичайно, це загальне положення в конкретних ситуаціях може мати свої особливості, однак дотримання його є необхідною умовою впровадження планових задач. Інше важливе питання інформаційної проблеми – якість вихідних даних. Вирішення її в значній мірі залежить від правильного вибору ступеня деталізації вихідних даних. Надмірна деталізація може привести до недостовірності отриманих результатів. Для вирішення цього питання існують методи оцінювання впливу якості вихідних даних на результати розв'язання задач. Ці методи дозволяють визначити обмеження моделі, при формулюванні яких потрібно більш ретельно підходити до вихідної інформації (обмеження більш чутливі до якості вихідних даних) і обмеження, в яких можуть використовуватися неточні дані (обмеження менш чутливі до якості вихідних даних). Слід наголосити, що в планових задачах, як правило, не економіко-математична модель формулює вимоги до вихідних даних, а, навпаки, вихідна інформація визначає параметри моделі [8, с. 87-95].

III етап – розроблення методичних принципів побудови моделі та вибір основних її показників. Діяльність машинобудівного підприємства в перспективному періоді характеризується системою соціально-економічних показників, які в агреговану вигляді характеризують інноваційний розвиток. Тому при побудові економіко-математичної моделі доцільно використовувати принцип агрегованості, який дозволить зосередити увагу на ключових показниках інноваційного розвитку машинобудівного підприємства. Цей принцип диктує вибір основних показників моделі, які в загальному вигляді відображають основні напрямки розвитку підприємства. Серед них можна виділити прибуток від реалізації інноваційної продукції, витрати, пов'язані з виготовленням та реалізацією інноваційної продукції, соціальні витрати підприємства. Всі ці показники можна визначити в процесі проведення конкретних розрахунків [8, с. 87-95].

Власне розрахунки являють собою реалізацію економіко-математичної моделі. Тому, другий методичний принцип побудови моделі – здатність її до реалізації. При цьому основною вимогою до втілення в життя цього принципу повинна бути відносна простота розрахунків, яка дає можливість отримати за короткий час багато варіантів рішень та вибрати з них найбільш оптимальне.

В моделі, яка відображає основні напрямки перспективного розвитку слід передбачити можливість оцінювання впливу розрахованих оптимізованих параметрів на основні показники діяльності підприємства. З цією метою в модель доцільно ввести так звані керуючі параметри, а також керовані параметри, які відображають різні варіанти управлінських рішень. В цьому відображається суть третього методичного принципу – керованість моделі.

IV етап – розроблення алгоритму розв’язання планової задачі. На цьому етапі будується економіко-математична модель, вибирається метод та програма для проведення конкретних розрахунків за цією моделлю, розробляються програми для отримання результатів розрахунків. Побудова економіко-математичної моделі зводиться до модифікації однієї із відомих моделей відповідно до умов конкретної планової ситуації, тобто постановка задачі та вихідна інформація визначають параметри моделі [8, с. 87-95].

Серед багатьох методів прийняття управлінських рішень найбільші можливості для їхнього оптимізування мають економіко-математичні методи. Ці методи охоплюють великий комплекс економічних та математичних прийомів, які застосовуються для аналізування та розрахункового обґрунтування господарських рішень. Застосування сучасної обчислювальної техніки дозволяє розширити можливості управління системою та підвищити ефективність її функціонування при розв’язанні складних оптимізаційних задач, таких як оптимальний розподіл ресурсів, вибір оптимального розміру замовлення, вибір оптимальної стратегії заміни обладнання, оптимальна стратегія пошуку,

оптимальне обслуговування об'єктів, оптимальні рішення в конфліктних ситуаціях.

В багатьох оптимізаційних задачах доводиться зустрічатися з проблемою прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Крім того, невизначеність може відноситися і до цілей (задач) операції, успіх якої далеко не завжди може бути охарактеризований одним-єдиним числом – показником ефективності. Розроблені спеціальні методи для прийняття рішень в умовах невизначеності. В деяких, найбільш простих випадках, ці методи дають можливість знайти та прийняти оптимальне рішення. В найбільш складних випадках – дають допоміжний матеріал, необхідний для розв'язання складної ситуації та оцінювання кожного можливого рішення із визначених, іноді суперечливих, зважити його переваги й недоліки та прийняти найбільш оптимальне. Саме апарат теорії ігор призначений для прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності. Предметом цієї теорії є ситуації, коли відсутня повна інформація, необхідна для прийняття рішення. Методи теорії ігор розроблені для таких конфліктних ситуацій, які володіють властивістю багаторазового повторення. В теорії ігор розглядаються моделі конфліктних ситуацій. Реальні конфліктні ситуації є досить складні, тому результат конфлікту залежить від значної кількості факторів. Щоб зробити можливим математичний аналіз конфліктної ситуації, потрібно створити таку її модель, яка би враховувала вплив основних факторів та ігнорувала другорядні. Така спрощена модель називається грою. Від реальної конфліктної ситуації гра відрізняється тим, що ведеться згідно визначених правил, які відомі учасникам конфлікту і чітко ними виконуються [4, с. 314-316].

Теорія ігор дає рекомендації для раціональних дій учасників конфлікту, який повторюється багаторазово. Завданням теорії ігор є знаходження розв'язку гри, тобто визначення для кожної із сторін конфлікту оптимальної стратегії та ціни гри. Дії учасників називаються стратегіями або чистими стратегіями.

Оптимальною називається стратегія, яка забезпечує одній із сторін конфлікту максимально можливий середній виграш (або мінімально можливий середній програш) незалежно від дій іншої конфліктуючої сторони. Ціню гри є виграш (програш), який відповідає оптимальним стратегіям обох сторін конфлікту. Якщо одна сторона конфліктної ситуації виграє за рахунок іншої (тобто виграш однієї сторони рівний програшу іншої), то така гра є антагоністичною.

V етап – проведення розрахунків на основі економіко-математичної моделі. При проведенні розрахунків найбільш істотною вимогою є їхня оперативність та ефективність.

VI етап – аналізування та практичне застосування отриманих результатів. Процес аналізування отриманих результатів необхідний для вироблення практичних рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії для досліджуваного підприємства.

В управлінні процесами розвитку машинобудівного підприємства потрібно враховувати такі системноутворюючі фактори: цілі та інтереси керівництва, цілі та інтереси персоналу, вимоги та обмеження, визначені технологією виробництва та реалізацією продукції, вимоги економічного середовища ринкових відносин. Основна особливість планування інноваційного розвитку підприємства полягає в тому, що ці фактори мають різні джерела і між ними виникають суперечності.

Метою виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку, який виступає узагальнюючим економічним критерієм результативної діяльності підприємства завдяки тому, що розподіляється між усіма учасниками конфліктної ситуації у формі зарплати, відсотків за залучений капітал, дивідендів та податків. При цьому частина прибутку (чистого) може використовуватися підприємством для свого подальшого розвитку. В ролі конфліктуючих сторін можуть виступати ринок, персонал підприємства, власники підприємства, постачальники капіталу (власного чи

залученого), ін. Вони й формують напрямки розподілу прибутку. Стає очевидним, що процес прийняття управлінських рішень буде залежати від конкретних дій кожного з учасників конфліктної ситуації [8, с. 161-163].

Оскільки, стратегія інноваційного розвитку машинобудівного підприємства визначає товарно-ринкову комбінацію, на яку підприємству слід орієнтувати інноваційну політику, то нами поставлено завдання, яке полягає в знаходженні оптимального варіанту стратегії випуску машинобудівної продукції, збут якої на ринку забезпечить підприємству максимізацію прибутків та дозволить вирішувати на цій основі певні соціальні завдання. Суть запропонованої методики полягає в тому, що при детермінованому попиті споживачів (попит, який існує постійно на певному проміжку часу і його можна вирахувати) на машинобудівну продукцію нескладно вибрати ті види економічної діяльності (види продукції), які б забезпечували зростання прибутків та мінімізацію витрат підприємства.

Враховуючи те, що на ринку промислової продукції в Україні існує певна невизначеність попиту, задача вибору стратегії оптимального розподілу на ринку машинобудівної продукції може бути подана як антагоністична гра $G(X, Y, K)$, де X – множина можливих дій, які забезпечують певний рівень прибутковості підприємства, Y – множина можливих змін на ринку, K – функція корисності підприємства [9, с. 20-26].

Через p_i позначимо прибуток від продажу k -одиниці машинобудівної продукції i -го асортименту, c_i – планові витрати на виготовлення та реалізацію k -одиниці машинобудівної продукції i -го асортименту (або соціальні витрати), k_i – кількість одиниць продукції i -го асортименту. Тоді, $k_i \cdot p_i = P_i$ – загальний прибуток підприємства, отриманий в результаті реалізації на ринку машинобудівної продукції в межах певного виду економічної діяльності ($1 \leq i \leq m$, де m – загальна кількість видів продукції), а $k_i \cdot c_i = C_i$ – загальні

витрати, пов'язані з виготовленням та реалізацією на ринку машинобудівної продукції в межах певного виду економічної діяльності (або загальні соціальні витрати підприємства). Зауважимо, що апробацію моделі будемо здійснювати для двох варіантів витрат – загальних витрат на виготовлення та реалізацію продукції та загальних соціальних витрат.

Якщо рядки матриці відповідають можливим стратегіям машинобудівного підприємства, то стовпці – стратегіям ринку, який можна вважати другим гравцем. Надалі вважатимемо, що стрічковий гравець старається максимізувати свій виграш, а відповідно стовпцевий – мінімізувати свій програш. Для того, щоб це було можливим, підприємству чи ринку потрібно застосовувати не одну, а декілька чистих стратегій, комбінації яких складають змішані стратегії учасників конфлікту [9, с. 20-26].

Нехай матриця виграшів W для машинобудівного підприємства має вигляд:

$$W = \begin{bmatrix} P_1 & -C_1 & \dots & -C_1 \\ -C_2 & P_2 & \dots & -C_2 \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ -C_m & -C_m & \dots & P_m \end{bmatrix} \quad (5)$$

Тобто вважатимемо, що ринок має також m -можливих стратегій.

В ході математичних перетворень матриці W (помножимо перший рядок матриці на деяке число q_1 , другий – на q_2 і т. д.), перейдемо до матриці W^* .

$$W^* = \begin{bmatrix} 0 & -f_1 & \dots & -f_1 \\ -f_2 & 0 & \dots & -f_2 \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ -f_m & -f_m & \dots & 0 \end{bmatrix}, \quad (6)$$

де $f_i = q_i \cdot k_i \cdot c_i + P_i$, причому $q_1 \cdot k_1 \cdot p_1 = q_2 \cdot k_2 \cdot p_2 = \dots = q_m \cdot k_m \cdot p_m = P$. (7)

Припустимо, що таке перетворення не змінить оптимальних стратегій підприємства. Зауважимо, що $0 < f_m < f_{m-1} < \dots < f_1$, тобто f_i з ростом i спадають.

Очевидно, що машинобудівне підприємство хоче максимізувати свій очікуваний виграш, а ринок – мінімізувати свої очікувані втрати. Якщо припустити, що стани ринку рівноймовірні (критерій Лапласа), то ймовірність кожного з них буде $1/m$. Тоді, якщо машинобудівне підприємство вибере першу стратегію, то очікуваний виграш буде $\frac{1}{m} \cdot (0 - f_1 - f_1 - \dots - f_1) = -\frac{m-1}{m} \cdot f_1$. Якщо другу стратегію, то $-\frac{m-1}{m} \cdot f_2$ і т. д. Отже, ціну гри будемо шукати з умови $\max_i (-\frac{m-1}{m} \cdot f_i)$ і вона дійсно буде від'ємною.

Найкраще значення гри для машинобудівного підприємства це значення нуль. Але ринок завжди буде протидіяти досягненню підприємством цього значення. Наступне значення гри, яке найбільш підходить підприємству це $-f_m$ (воно найвище серед всіх $-f_i$). Це означає, що оптимальною стратегією для підприємства буде остання m -та стратегія. Вона буде оптимальною чистою стратегією для машинобудівного підприємства, тоді, коли ціна гри буде $-f_m$ і, якщо знайдеться такий розподіл ймовірностей для ринку $\varphi_1, \varphi_2, \dots, \varphi_m$, коли $\varphi_m = 0$ і ціна гри для ринку також буде рівною $-f_m$ (тобто стратегії підприємств і ринку будуть оптимальними). Нехай $Y = (\varphi_1, \varphi_2, \dots, \varphi_m)$ – оптимальні стратегії ринку, тоді $\sum_{i=1}^m \varphi_i = 1$. Очікуваний виграш машинобудівного підприємства при виборі підприємством своєї m -тої чистої стратегії буде $W^*(m, Y) = -f_m \cdot \sum_{i=1}^{m-1} \varphi_i = -f_m \cdot (1 - \varphi_m) = -f_m$. Очевидно, що при виборі будь-якої іншої стратегії підприємством при умові, що Y – оптимальні стратегії для ринку, очікуваний виграш машинобудівного підприємства буде менший за оптимальне значення гри (повинен бути менший). Отже,

$W(j, Y) = -f_j \cdot (1 - \varphi_j) \leq -f_m$, причому $(j = 1, 2, \dots, m-1)$. Використовуючи властивості числових нерівностей отримаємо $f_j \cdot (1 - \varphi_j) \geq f_m$; $(1 - \varphi_j) \geq f_m / f_j$, звідси:

$$\varphi_j \leq 1 - \frac{f_m}{f_j} \quad (8)$$

Тобто оптимальні стратегії ринку повинні задовольняти умовам:

$$+ \begin{cases} \varphi_1 \leq 1 - \frac{f_m}{f_1} \\ \varphi_2 \leq 1 - \frac{f_m}{f_2} \\ \dots \\ \varphi_{m-1} \leq 1 - \frac{f_m}{f_{m-1}} \end{cases} \Rightarrow 1 \leq m - 1 - f_m \cdot \sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i}, \text{ причому } (i = 1, 2, \dots, m-1). \quad (9)$$

Очікуваний програш ринку при виборі машинобудівним підприємством своєї m -тої чистої стратегії також дорівнює $-f_m$, так як ринок не використовує своєї m -тої стратегії, а тільки $(m-1)$ перших.

Отже машинобудівне підприємство має оптимальну чисту стратегію m -ту, а стратегію ринку можна знайти, якщо підібрати φ_i так, щоб задовольнялися умови (10).

$$\begin{aligned} \varphi_i &\leq 1 - \frac{f_m}{f_i}, & (1 \leq i \leq m-1); \\ \varphi_m &= 0, & \sum_{i=1}^m \varphi_i = 1 \end{aligned} \quad (10)$$

Тоді легко переконатися, що ціна гри для обох гравців буде $-f_m$. Якщо нерівності не виконуються, то і машинобудівне підприємство, і ринок мають оптимальні змішані стратегії, в яких використовуються всі чисті стратегії з деякими додатними ймовірностями.

Нехай оптимальні стратегії для ринку рівні $Y = (\varphi_1, \varphi_2, \dots, \varphi_m)$, тоді очікуваний виграш машинобудівного підприємства буде $\sum_{i=1}^m \varphi_i = 1$. Якщо

реалізується перша стратегія, то $0 \cdot \varphi_1 - f_1 \cdot \varphi_2 - f_1 \cdot \varphi_3 - \dots - f_1 \cdot \varphi_m = -f_m \cdot \sum_{i=2}^m \varphi_i = -f_1 \cdot (1 - \varphi_1)$.

Якщо реалізується друга стратегія: $-f_2 \cdot \varphi_1 + 0 \cdot \varphi_2 - f_2 \cdot \varphi_3 - \dots - f_2 \cdot \varphi_m = -f_2 \cdot (1 - \varphi_2)$ і

т. д. Для довільної j -тої стратегії маємо: $-f_j \cdot (1 - \varphi_j) = v$, ($1 \leq j \leq m$), де v – оптимальне значення гри.

$$\text{Значить } \varphi_j = 1 + \frac{v}{f_j}, \quad (1 \leq j \leq m), \text{ то } \sum_{j=1}^m \varphi_j = m + v \cdot \sum_{j=1}^m \frac{1}{f_j} = 1 \Rightarrow v \cdot \sum_{j=1}^m \frac{1}{f_j} = 1 - m;$$

$$v = \frac{1 - m}{\sum_{j=1}^m \frac{1}{f_j}} \quad (11)$$

Підставимо значення v в формулу (11), отримаємо:

$$\varphi_j = 1 + \frac{1 - m}{f_j \cdot \sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i}} = \frac{1 - m + f_j \cdot \sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i}}{f_j \cdot \sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i}} \quad (1 \leq j \leq m). \quad (12)$$

Легко переконатися, що яку б стратегію не вибрало машинобудівне підприємство, його очікуваний виграш буде рівний значенню гри v .

Наприклад для першої стратегії:

$$0 \cdot \varphi_1 - f_1 \cdot \left(1 + \frac{1 - m}{f_2 \sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i}}\right) - f_1 \cdot \left(1 + \frac{1 - m}{f_3 \sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i}}\right) - \dots - f_1 \cdot \left(1 + \frac{1 - m}{f_m \sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i}}\right) =$$

$$= -f_1 \cdot (m - 1) - \frac{f_1 \cdot (1 - m)}{\sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i}} \cdot \left(\frac{1}{f_2} + \frac{1}{f_3} + \dots + \frac{1}{f_m}\right) = -f_1 \cdot (m - 1) \cdot \left[1 - \frac{1}{\sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i}} \cdot \left(\frac{1}{f_1} + \frac{1}{f_2} + \dots + \frac{1}{f_m} - \frac{1}{f_1}\right)\right] =$$

$$= -f_1 \cdot (m - 1) \cdot \frac{\sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i} - \frac{1}{f_2} - \frac{1}{f_3} - \dots - \frac{1}{f_m}}{\sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i}} = \frac{-f_1 \cdot (m - 1)}{f_1 \cdot \sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i}} = \frac{1 - m}{\sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i}} = v$$

Так само для інших стратегій.

Тепер можна показати, що оптимальна змішана стратегія підприємства задається ймовірностями $X = (\psi_1, \psi_2, \dots, \psi_m)$, де $\psi_j = \frac{1}{f_j \cdot \sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i}}$ ($1 \leq j \leq m$). Тоді, при

будь-якій стратегії ринку його очікуваний програш буде рівний ціні гри v . Дійсно, наприклад для другої стратегії маємо:

$$-f_1 \cdot \frac{1}{f_1} \cdot \sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i} + 0 \cdot \psi_2 - f_3 \cdot \frac{1}{f_3} \cdot \sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i} - \dots - f_m \cdot \frac{1}{f_m} \cdot \sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i} = -\frac{(m-1)}{\sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i}} = \frac{1-m}{\sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i}} = v \quad (13)$$

Аналогічні перетворення проведено для інших стратегій. Тоді значення змішаної стратегії машинобудівного підприємства можна знайти за формулою:

$$\psi_j = \frac{1}{f_j \cdot \sum_{i=1}^m \frac{1}{f_i}} \quad (14)$$

Значення гри v отримаємо, враховуючи співвідношення (7), (13).

$$v = \frac{1 - m + \sum_{i=1}^m \frac{p_i}{(p_i + c_i)}}{\sum_{i=1}^m \frac{1}{q_i \cdot k_i \cdot (p_i + c_i)}}, \quad (15)$$

де m – загальна кількість видів продукції машинобудівного підприємства;
 p_i – прибуток підприємства, отриманий в результаті реалізації на ринку k -одиниці машинобудівної продукції i -го асортименту;

c_i – планові витрати, пов'язані з виготовленням та реалізацією на ринку k -одиниці машинобудівної продукції i -го асортименту;

q_i – перетворюючі коефіцієнти;

k_i – кількість одиниць продукції i -го асортименту.

На основі вищеподаної економіко-математичної моделі, визначено стратегію інноваційного розвитку машинобудівного підприємства у вигляді товарно-ринкової комбінації, на яку підприємству слід орієнтувати інноваційну

політику. Вирішено завдання, яке полягало у знаходженні оптимального варіанту стратегії випуску машинобудівної продукції, збут якої на ринку забезпечить підприємству максимізацію прибутків та дозволить вирішувати певні соціальні завдання. В якості об'єкта дослідження обрано ТзОВ “Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект” (м. Тернопіль). Вихідною інформацією для такого пошуку є статистична інформація підприємства щодо випуску трьох груп продукції – машин для інших галузей, кранів запірних кульових (КЗК), металоконструкцій у 2014 р. Практична апробація запропонованої економічно-математичної моделі здійснювалася для двох варіантів вихідних даних:

I варіант: P_i – загальний прибуток підприємства, отриманий в результаті реалізації на ринку машинобудівної продукції i -го виду продукції; $C_{B.P.i}$ – витрати, пов'язані з виготовленням та реалізацією машинобудівної продукції i -го виду продукції на ринку;

II варіант: P_i – загальний прибуток підприємства, отриманий в результаті реалізації на ринку машинобудівної продукції i -го виду продукції; $C_{C.B.i}$ – соціальні витрати підприємства, в якості яких обрано фонд оплати праці.

Таблиця 6

Статистична інформація за видами продукції ТзОВ “Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект”

№ п/п	Показники	Види продукції, в т. ч.:		
		Виробництво машин для інших галузей	Виробництво КЗК	Виробництво металоконструкцій
1	Прибуток від реалізації продукції (в т. ч. інноваційної), тис. грн.	12030,6	1405	225
2	Витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	8611,7	865	120,9
3	Соціальний результат праці (фонд оплати праці), тис. грн.	1656,2	257,6	23,2

В результаті проведених обчислень знайдено значення показників змішаної стратегії машинобудівного підприємства. Якщо факторний показник – загальні витрати підприємства, то оптимальні частки продукції трьох зазначених видів (машин для інших галузей, кранів, металоконструкцій) в асортименті на майбутній період відповідно складають $\psi_1 = 31,5$, $\psi_2 = 33,4$, $\psi_3 = 35,1$, а якщо факторний показник – соціальні витрати підприємства, то – $\psi_1 = 33,4$, $\psi_2 = 32,1$, $\psi_3 = 34,5$. У першому випадку очікуваний прибуток ТзОВ “Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект”, розрахований згідно формули (15), становитиме 6495,2 тис. грн., у другому – 6493,4 тис. грн. Отримуючи прибутки, досліджуване підприємство матиме змогу забезпечувати реалізацію певних соціальних завдань, зокрема: соціальні гарантії персоналу, розвиток трудового потенціалу, системи безпеки та охорони праці, соціальної відповідальності. Порівнюючи обидва варіанти розвитку подій слід зазначити, що варіація процентних співвідношень випуску машинобудівної продукції незначно відрізняється (приблизно 1-3%), а це свідчить про оптимальність стратегії інноваційного розвитку ТзОВ “Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект” та взаємоузгодженість його економічної та соціальної політики.

Висновки. Підбиваючи підсумки, можна сказати:

1. Застосування наукових підходів та методів для формування стратегії соціально-економічного розвитку машинобудівного підприємства викликане гострою необхідністю поєднання науки (в нашому випадку – економіко-математичних моделей) з практичною діяльністю підприємства.

2. Теорія скінчених антагоністичних ігор дозволяє приймати оптимальні рішення в конфліктних ситуаціях, які мають місце у діяльності будь-якого підприємства.

3. Використання теорії ігор дозволило визначити стратегію інноваційного розвитку машинобудівного підприємства у вигляді товарно-ринкової комбінації, на яку підприємству слід орієнтувати інноваційну політику.

4. Перевірка вищевикладеного економіко-математичного підходу на прикладі ТзОВ “Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект” показала, що запропонована модель дозволяє оптимізувати прибуток залежно від двох факторних показників – загальних витрат, пов’язаних з виготовленням та реалізацією машинобудівної продукції певного виду на ринку та соціальних витрат, які відображають дохід працівників у вигляді фонду оплати праці. Отримуючи прибутки досліджуване підприємство матиме змогу забезпечувати реалізацію певних соціальних завдань, зокрема: соціальні гарантії персоналу, розвиток системи безпеки та охорони праці, гуманізації праці, корпоративної відповідальності.

Перелік посилань

1. Кужда Т. І. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного розвитку промислового підприємства / Т. І. Кужда // Вісник Львівської державної фінансової академії. – 2007. – № 12. – С. 144-151.

2. Кужда Т. І. Обґрунтування методу соціально-економічного оцінювання інноваційного розвитку машинобудівних підприємств / Т. І. Кужда // Економічний простір. – 2008. – № 9 – С. 156-162.

3. Кужда Т. І., Галушак М. П., Оксентюк А. О. Сутність та значення соціально-економічного оцінювання та планування інноваційного розвитку машинобудівних підприємств / Т. І. Кужда, М. П. Галушак, А. О. Оксентюк // Галицький економічний вісник. – 2008. – № 3(18) – С. 59-66.

4. Василенко В. О. Теорія та практика розробки управлінських рішень / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2013. – 420 с.

5. Горник В. Г. Інвестиційно-інноваційний розвиток промисловості / В. Г. Горник, Н. В. Дацій. – К. : НАДУ, 2012. – 200 с.

6. Кузьмін О. Є. Механізми мотивування суб'єктів господарської діяльності до інноваційного розвитку підприємств / О. Є. Кузьмін, І. В. Алексєєв // "Соціально-економічні дослідження в перехідний період" Зб. наук. праць. – 2002. – № 4. – С. 101-110.

7. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування / А. М. Єріна. – К. : КНЕУ, 2011. – 170 с.

8. Малик Г. С. Основи економіки і математичні методи в плануванні / Г. С. Малик. – М. : Вища школа, 2008. – 280 с.

9. Юринець В. Є. Вибір стратегії випуску готової продукції підприємствами в умовах невизначеного ринку / В. Є. Юринець, А. Є. Жмуркевич // Регіональна політика України. – 2008. – № 1. – С. 20-26.

10. Crowther D., Aras G. Corporate Social Responsibility / D. Crowther, G. Aras. – Ventus Publishing ApS, 2008. – p. 144.

Татьяна Кужда

Методы и модели оценивания инновационного развития машиностроительных предприятий

Рассмотрена проблема социально-экономической оценки инновационного развития промышленного предприятия, определены этапы расчета интегрального показателя, система показателей по направлениям оценки инновационного развития предприятия, обоснованно математический аппарат расчета интегрального показателя. Интегральный показатель уровня инновационного развития предприятия является инструментом, который имеет четко выраженную сигнальную функцию. С его помощью предложено проводить мониторинг машиностроительных предприятий за уровнем инновационного развития и формировать их рейтинг за интегральным показателем уровня инновационного развития для потенциальных инвесторов. Усовершенствован инструментарий экономического обоснования выбора стратегии инновационного развития. Предложенный методический подход, базирующийся на теории игр, позволил определить стратегию инновационного развития машиностроительного предприятия в виде товарно-рыночной комбинации, на которую предприятию следует обратить свою инновационную политику.

Ключевые слова: инновационное развитие, социально-экономическое оценивание инновационного развития, стратегия инновационного развития, интегральный показатель инновационного развития.

Tetiana Kuzhda

Methods and models for evaluating innovative development of the mechanical-engineering enterprises

The issues of socioeconomic estimation of innovative development of the mechanical-engineering enterprise have been discussed. The main steps and indicators for calculating integrated index of innovative development have been outlined. The mathematical tools for integrated index have been used. The integrated index of innovative development has combined the set of economic and social indicators and it has a clear signalling function. It helps business leaders to face and respond challenges in changeable innovative environment. This integrated index is needed to monitor the mechanical-engineering enterprises by the level of innovative development and to rank them for the potential investors. The economic rationales of innovative development strategy have been made. Methodical approach based on the game theory for search of an optimum alternative of the strategy of the mechanical-engineering production, sale of which will provide the enterprise maximum profit and social maintenance has been proposed.

Key words: innovative development, socioeconomic estimation of innovative development, innovative development strategy, integrated index of innovative development.

УДК339.172

Галина Машлій

кандидат економічних наук, доцент

ТОВАРНІ БІРЖІ В НЕЗАЛЕЖНІЙ УКРАЇНІ: ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ, ПРОБЛЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ

Вимоги сьогодення роблять актуальним здійснення заходів щодо вдосконалення функціонування товарних бірж. У статті проаналізовано етапи та розкрито основні проблеми становлення біржового ринку в Україні за роки її незалежності. Розроблено заходи з вдосконалення діяльності товарних бірж, що ґрунтуються на інноваційних засадах. Зокрема, внесено рекомендації щодо вдосконаленню процесу формування договірних умов укладення біржових контрактів, узагальнено перелік заходів, необхідних для зростання обсягів біржової торгівлі та піднесення її ролі в економіці відповідно до світового досвіду.

Ключові слова: товарні біржі, біржова торгівля, етапи становлення біржового ринку, біржова угода, проблеми розвитку бірж.

Постановка проблеми. Невід’ємним елементом сучасної ринкової економіки є товарні біржі як важливий елемент її інфраструктури. Період становлення незалежної України як самостійної держави на сучасному етапі супроводжувався процесами відродження біржового ринку. Проте, як показує аналіз стану товарних бірж, їх діяльність відзначається низькою ефективністю, невиконанням основних функцій та недотриманням прогресивних засад організації, які характерні для країн з розвинутим ринком. Саме тому необхідним є проведення дослідження основних етапів формування біржового товарного ринку в нашій країні на сучасному етапі, визначення основних проблемних моментів їх розвитку та розробка

рекомендацій щодо вдосконалення елементів біржового механізму з використанням інноваційних підходів.

Аналіз досліджень проблеми. Питання функціонування бірж висвітлені у дослідженнях таких зарубіжних вчених як Дж. Макхем, О. Кандінська, Р. Кауфмен, Т. Франческа та інших. Дослідження проблем функціонування вітчизняного товарного біржового ринку на сучасному етапі здійснені у працях таких вітчизняних науковців як О. М. Маслак, О. М. Сохацька, М. О. Солодкий, О. Л. Пластун, О. О. Рябченко та інших. Однак, невирішеними питання залишаються як оцінка сучасного стану діяльності товарних бірж України, так і формування напрямів їх інноваційного розвитку із застосуванням сучасних наукових розробок та елементів існуючої практики функціонування у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Мета і завдання статті. Метою статті є дослідження стану, проблем та визначення інноваційних напрямів розвитку товарних бірж України у відповідності з вимогами сучасної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Порівняльний аналіз стану біржової торгівлі на початковому етапі її відродження в Україні (1991-1992 роки) та на сучасний момент свідчить про те, що в Україні продовжується процес швидкого зростання кількості бірж (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка кількості бірж в Україні (станом на початок року)¹

Роки	Всього зареєстровано бірж	Універсальні	Товарні та товарно-сировинні	Агропромислові	Інші
1	2	3	4	5	6
1992	64	22	28	4	10
1995	77	23	24	8	22
1996	74	19	25	9	21
1997	167	46	54	23	44
1998	199	46	75	25	53
1999	273	62	111	29	71
2000	339	88	146	28	77

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
2001	359	97	157	31	74
2002	402	113	176	32	81
2003	432	118	201	31	82
2004	464	119	227	34	84
2005	439	115	244	30	50
2006	448	114	258	29	47
2007	461	114	272	30	45
2008	482	118	293	30	41
2009	484	103	318	26	37
2010	510	106	341	25	38
2011	537	106	368	25	38
2012	562	107	391	25	39
2013	574	108	400	24	42
2014	586	107	415	23	41
2015 ²	555	104	391	24	36

¹ Без урахування фондових бірж та їх філій.

² Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і міста Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: [1]

Якщо станом на кінець 1991 року, на початковому етапі становлення біржового ринку, було зареєстровано 64 біржі (без урахування фондових бірж та їх філій), з яких універсальних – 22, товарних і товарно-сировинних – 28, агропромислових – 4, фондових і товарно-фондових – 2, то станом на 1 січня 2015 року загалом налічувалось вже 555 бірж [1], з них: універсальних – 104, товарних та товарно-сировинних – 391, агропромислових – 24, інших – 36.

Найбільша кількість бірж була зареєстрована на початок 2014 року (586 одиниць) після стабільного зростання майже протягом всього досліджуваного періоду (за винятком 2005 року, коли загальна чисельність бірж скоротилась порівняно з попереднім роком на 25 одиниць). Подальший спад в основному був зумовлений тимчасовою окупацією території Автономної Республіки

Крим і м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції. Слід відмітити, що така вражаюча кількість бірж в нашій державі свідчить не про високий рівень організації біржового ринку, а навпаки, про істотні недоліки його функціонування. Стійка тенденція до створення великої кількості нових бірж пояснюється прагненням застосувати механізм біржової торгівлі для виконання невластивих йому функцій. Адже зародження біржової торгівлі в Україні та інших постсоціалістичних республіках було зумовлене розпадом колишньої централізованої системи постачання матеріальних ресурсів та необхідністю створення нових посередницьких структур на товарному ринку, а згодом подальшим використанням товарних бірж для обслуговування ринків у тому числі й небіржових товарів.

Як показують проведені дослідження, процес розвитку товарних бірж в Україні характеризується наявністю певних хронологічних періодів, для яких властиві специфічні кількісні та якісні зміни. Це дає підстави виділити такі основні етапи вище зазначеного процесу: перший (1991-1992 рр.), другий (1992-1994 рр.), третій (1995-1996 рр.) і четвертий (1997-1999 рр.), та п'ятий (з 2000 р. і по даний момент).

Перший етап формування біржового ринку характеризувався такими основними рисами як інтенсивним розширенням біржової мережі, швидким нарощуванням обсягів біржового товарообороту включно до першого півріччя 1992 р., надзвичайно широкою номенклатурою товарів, які виставлялись на біржові торги. Для початкового етапу розвитку біржового ринку в період незалежності України було властиве стрімке зростання не тільки кількості бірж, а й обсягів товарообороту, як це видно з табл. 2. На той період біржі були майже єдиним альтернативним каналом постачання та збуту товарів, за допомогою якого здійснювалась торгівля дефіцитною продукцією, необхідною для потреб підприємств. Це стимулювало збільшення обсягів продажу товарів через біржову мережу. Протягом другої половини 1992 р.

загалом спостерігалась тенденція до спаду біржового обороту, якщо взяти до уваги інтенсивні інфляційні процеси.

Таблиця 2

Біржовий оборот України у 1991-1992 роках

Найменування товарної групи	1991 р., млн. крб.	1992 р., млн. крб.	Ланцюгові темпи приросту в % по кварталах 1992 р.		
			I	II	III
Метал і металопродукція	487,2	4300,8	24,3	5,3	-12,51
Транспортні засоби	210	3148,8	-48,37	121,8	82,6
Обчислювальна техніка	81,2	652,8	-24,9	-60,3	658,3
Ліс і лісоматеріали	53,2	614,4	-54,7	242	-59,4
Будівельні матеріали	137,2	422,4	-9,3	-72	45,8
Кабельна продукція	16,8	345,6	-27,4	157,7	-55,1
Паливо	218,4	7411,2	919,9	24,6	18,3
Товари народного споживання	893,2	2304	-58,6	-36,6	128,45
С/г продукція і продукти харчування	271,6	5222,4	323,3	-70,4	-77,2
Хімічна продукція	120,4	1497,6	111,2	-90,2	233,3
Папір	-	192	-	-	-85,4
Послуги	-	192	-67	256,9	-2,79
Нерухомість	16,8	2726,4	70,7	-77,7	7327,1
Цінні папери	5,6	76,8	81,4	256,9	-61,1
Інші види товарів	288,4	2457,6	43,6	36,1	-63,8
Кредитні ресурси	-	6835,2	-	2501	-16,07
Всього	2800	38400	81,4	19	16,7

Джерело: сформувала автор на основі [2]

Так, якщо у II кварталі 1992 року біржовий оборот був вищий за попередній квартал на 81,4%, то у III – тільки на 19%. У четвертому кварталі біржовий оборот теж зріс незначною мірою. А якщо врахувати різке підвищення цін протягом цього періоду, то він став практично нижчим за рівень 1991 року.

Слід також зазначити, що за даними Міністерства статистики України, за 1992 рік порівняно з 1991 роком, обсяг пропозицій зріс майже у 42 рази (з 74,7 до 3125,0 млрд. крб.), а обсяг зареєстрованих угод тільки в 13,7 разів (з 2,8 до 38,4 млрд. крб.) [2]. А якщо взяти до уваги рівень зростання цін за 1992 рік в середньому в 21 раз [3], то стає зрозумілим, що активність біржової торгівлі значно знизилась. Про це свідчить і зниження величини коефіцієнта ліквідності торгів з 3,7 % у 1991 році до 1,2 % у 1992 році.

Проведений аналіз структури біржового товарообороту України у 1991 році (рис. 1) засвідчив, що основна маса угод здійснювалась щодо товарів народного споживання, які традиційно вважаються небіржовими.

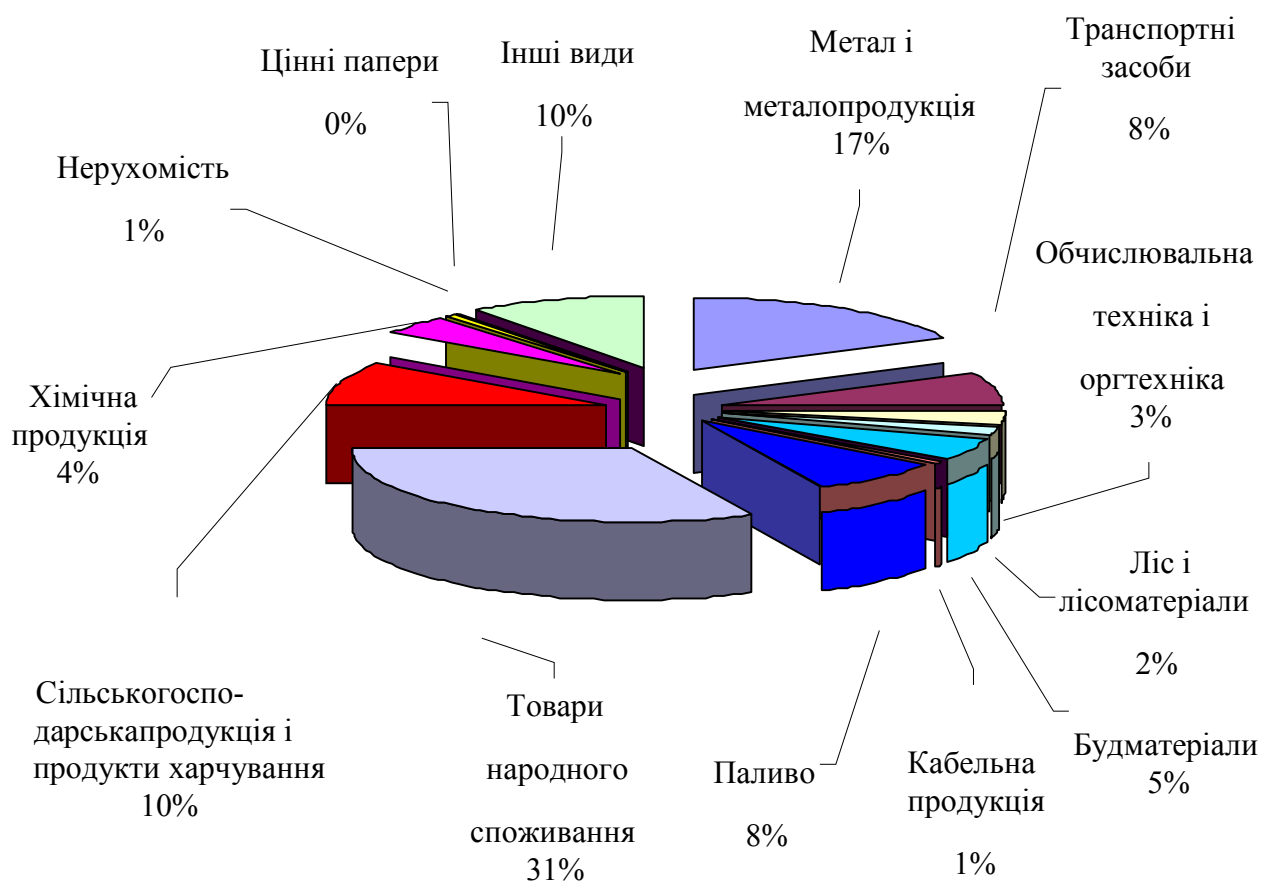


Рис. 1. Структура біржового товарообороту України у 1991 році

Джерело: розробила автор на основі [2]

На їх частку припадало більше 31% загальної вартості укладених угод, що викликано підвищеним попитом на даний вид товару в умовах інфляції і розриву господарських зв'язків, початку формування ринкової інфраструктури. Це не тільки не сприяло концентрації попиту та пропозиції, а навпаки, перешкоджало ефективному ціноутворенню.

Дані, наведені у таблиці 3, свідчать про те, що у 1992 році ситуація різко змінилася. Частка товарів народного споживання стала знижуватися з 19,7% у I кварталі 1992 року до 4,7% у IV кварталі. Однією з головних причин цього явища стало падіння масштабів виробництва даної продукції. У цілому ж за 1992 рік ця частка становила лише 6,0 % загального обсягу.

Таблиця 3

Структура біржового обороту України у 1992 р.(увідсотках)

Найменування товарних груп	Частка у загальній структурі				
	1992 р.	у тому числі по кварталах			
		I	II	III	IV
Метал і металопродукція	11,2	7,8	12,2	10,8	8,1
Транспортні засоби	8,2	13,00	3,7	6,9	10,8
Обчислювальна і оргтехніка	1,7	2,9	1,2	0,4	2,6
Ліс і лісоматеріали	1,6	3,2	0,8	2,3	0,8
Будматеріали	1,1	3,4	1,7	0,4	0,5
Кабельна продукція	0,9	1,5	0,6	1,3	0,5
Паливо	19,3	3,7	20,8	21,8	22,1
Товари народного споживання	6,00	19,7	4,5	2,4	4,7
С/г продукція	13,6	15,00	35,00	8,7	1,7
Хімічна продукція	3,9	7,3	8,5	0,7	2,00
Папір	0,5	-	-	1,6	0,2
Послуги	0,5	1,1	0,2	0,6	0,5
Нерухомість	7,1	1,7	1,6	0,3	19,1
Цінні папери	0,2	0,1	0,1	0,3	0,1
Інші види	6,4	9,6	7,6	8,7	2,7
Кредитні ресурси	17,8	-	1,5	32,8	23,8
Всього	100	100	100	100	100

Джерело: розрахувала автор на основі [2]

Метал і металопродукція, як і раніше, займали одне з головних місць у структурі біржового обороту, оскільки це один з основних видів промислової продукції України, який визначає її виробничий потенціал. У 1992 році на його частку припадало 11,2% обсягу угод, хоча протягом року спостерігалась явна тенденція до його скорочення з 17,8 % у I кварталі до 8,1% у IV кварталі, що пояснюється недостатністю паливно-енергетичних ресурсів для його виробництва. Починаючи з II-го кварталу і до кінця року на частку палива припадало 20-22% угод. Як і в 1991 році, сільськогосподарська продукція і продукти харчування займали в 1992 році третє місце (13,6%). Однак протягом року стався різкий спад їх частки у біржовому обороті (з 15% і 35% у I та II кварталах 1992 року до 1,7% у IV кварталі), що було викликано їх дефіцитом в умовах скорочення обсягів сільськогосподарських заготівель, митними обмеженнями на вивезення з України.

Обсяг реалізації транспортних засобів в Україні за 1992 рік порівняно з 1991 роком зріс у 15 разів (у вартісному виразі). Протягом року спостерігалась чітка тенденція до збільшення обсягів укладених угод. Врешті-решт на їх частку стало припадати 8,2% біржового обороту України проти 7,5% у 1991 році. У 1992 році також різко зріс продаж нерухомості через біржі України. Так, у IV кварталі на частку нерухомості припадало 19,1% загального обсягу товарообороту.

Протягом зазначеного періоду спостерігався процес розпаду деяких дрібних бірж або їх перетворення на певні види комерційних структур. Так, в 1992 році було ліквідовано дві біржі, чотири перетворилися на виробничо-торговельні фірми і посередницькі організації, дві біржі об'єдналися. Але на їх місці ще в більшій кількості з'явилися аналогічні біржі, які інтенсивно доповнили список раніше діючих структур.

Другий етап процесу відродження та розвитку біржової діяльності в Україні у сучасних умовах відзначався наступними особливостями:

відсутністю об'єктивних умов, включаючи законодавчі, для поступового вдосконалення механізму біржової торгівлі, закріпленням тенденцій до переважання транспорту та нерухомості в структурі біржового обороту при збереженні різноманітності нерівноцінних товарів, що виносяться на торгову сесію, стрибкоподібним характером динаміки обсягів біржової торгівлі під дією інфляційних процесів, які часто набували дуже інтенсивного характеру.

Одним з основних чинників, який спричинив тенденцію до згортання біржової діяльності, було введення підвищених ставок оподаткування посередницьких організацій, в тому числі брокерських послуг. Високі ставки оподаткування сприяли не стільки поповненню державного бюджету, скільки різкому переливу товарних потоків у позабіржову мережу. Реальний спад біржового товарообороту пояснюється також тим, що з лібералізацією цін на більшість товарів та інтенсивним розвитком позабіржових посередницьких структур біржі почали відчувати суттєву конкуренцію з боку інших учасників ринку.

Слід зазначити, що протягом другого етапу розвитку біржової системи в структурі загального обороту серед всіх товарних груп переважали угоди щодо транспортних засобів і нерухомості. При цьому майже були відсутні власне біржові товари, тобто сировина і продукти первинної переробки, які можна стандартизувати і уніфікувати. Натомість на торги виносилась надзвичайно широка номенклатура товарів, які не піддаються взаємозамінності і на які неможливо вивести середні ціни. Так, в цілому в Україні частка сільськогосподарської продукції у 1994 році становила лише 0,1%, нерухомості – 71,2%, а транспорту – 13,5%. Орієнтація діяльності бірж на сектор нерухомості, яка, власне, є небіржовим товаром, – це прямий результат інфляційних процесів, які стимулюють вкладення коштів у цю сферу, а також наслідок податкової політики з жорсткою орієнтацією на виконання нею фіскальної функції, що призводить до незацікавлення комерційних структур інвестувати кошти у розширення виробництва.

Аналіз обсягів укладених угод на Тернопільській універсальній товарній біржі у 1993 році підтверджує висновок, що на величину біржового товарообороту значний вплив мали інфляційні процеси. Так, у січні 1993 року, після різкого стрибка цін, відбувся спад біржового обороту, обсяг укладених угод становив при цьому лише 500 тис. крб. У лютому ж він зріс у 40 разів.

Аналогічно спостерігався спад біржового обороту також у червні та вересні, причому він теж співпадав з різким підвищенням цін (табл. 4).

Таблиця 4

Обсяги укладених угод на Тернопільській універсальній товарній біржі у 1993 році, скориговані на індекс інфляції

Місяць року	Індекс інфляції в % до попереднього місяця	Індекс інфляції до грудня 1992 р., разів	Обсяги укладених біржових угод	
			фактичні, млн. крб.	з урахуванням індексів інфляції до грудня 1992 р., млн. крб.
Січень	173,2	1,73	0,5	0,3
Лютий	128,8	2,21	20,0	9,0
Березень	122,1	2,70	32,4	12,0
Квітень	123,6	3,32	56,5	17,5
Травень	127,6	4,22	182,7	43,3
Червень	171,7	7,21	26,7	3,7
Липень	137,6	9,89	196,5	19,9
Серпень	121,7	11,96	302,4	25,3
Вересень	180,3	21,53	30,0	1,4
Жовтень	166,1	35,74	275,1	7,69
Листопад	145,3	51,82	385,0	7,02
Грудень	190,8	98,46	110,0	1,11

Джерело: розрахувала автор на основі даних діяльності Тернопільської універсальної товарної біржі та Держкомстату України[2]

Напередодні ж наростання інфляційних хвиль біржова торгівля досягала піку своєї активності. Постійний ріст цін, звичайно, призводить до інфляційного збільшення біржового обороту по окремих місяцях. Наприклад, у листопаді було зареєстровано біржових контрактів на суму, що у 19,2 рази більша за рівень лютого. Насправді ж відбулося падіння дійсних обсягів реалізації продукції, що підтверджується порівнянням значень біржового товарообороту у співставних цінах грудня 1992 року. У цілому ж за 1993 рік відбулося зростання цін майже у 100 разів. Високі темпи інфляції вносять у господарську діяльність підприємств і сферу обігу елементи невизначеності, що негативно позначається і на біржовій торгівлі. Звідси, можна зробити висновок, що для стабілізації роботи товарних бірж необхідно домагатися оздоровлення економічної ситуації в країні. Коефіцієнт ліквідності торгів на Тернопільській універсальній товарній біржі за 1993 рік становив 4,94 %.

З метою концентрації попиту і пропозиції, підвищення ефективності проведення біржової торгівлі була створена система міжбіржових торгів. В кожних торгах брало участь 10-12 бірж різних міст України (Тернопіль, Івано-Франківськ, Львів, Запоріжжя, Хмельницький, Луцьк, Чернівці, Донецьк, Рівне, Луганськ, Полтава, Вінниця). Між цими біржами був налагоджений комп'ютерний модемний зв'язок.

Визначальною особливістю *третього етапу* є насамперед те, що було зроблено спробу кардинальної переорієнтації діяльності бірж на торгівлю власне біржовим товаром – аграрною продукцією. У структурі біржового обороту України у 1995 році переважаюча частка вартості укладених угод припадала на нерухомість (47,5%), сільгосппродукцію (40,6%) та транспорт (7,5%) [5], як це видно з даних рис. 2. Порівнюючи ці дані з структурою біржового обороту в 1994 році, можна зробити висновок про докорінну зміну структури біржового ринку. Торгівля нерухомим майном, питома вага якого в структурі обсягів укладених угод на біржах України

досягала в I кварталі 1995 р. 81,4%, була частково витіснена агропродукцією і в IV кварталі частка нерухомості становила лише 30,5%. На решту товарів у 1995 р. припадало лише 12% загального обороту. Сюди, перш за все, відносяться автотранспорт, лісоматеріали, нафтопродукти, металопродукція. Загальний обсяг укладених угод на біржах України у 1995 р. склав 54400 млрд. крб. при пропозиції до продажу 378622 млрд. крб.

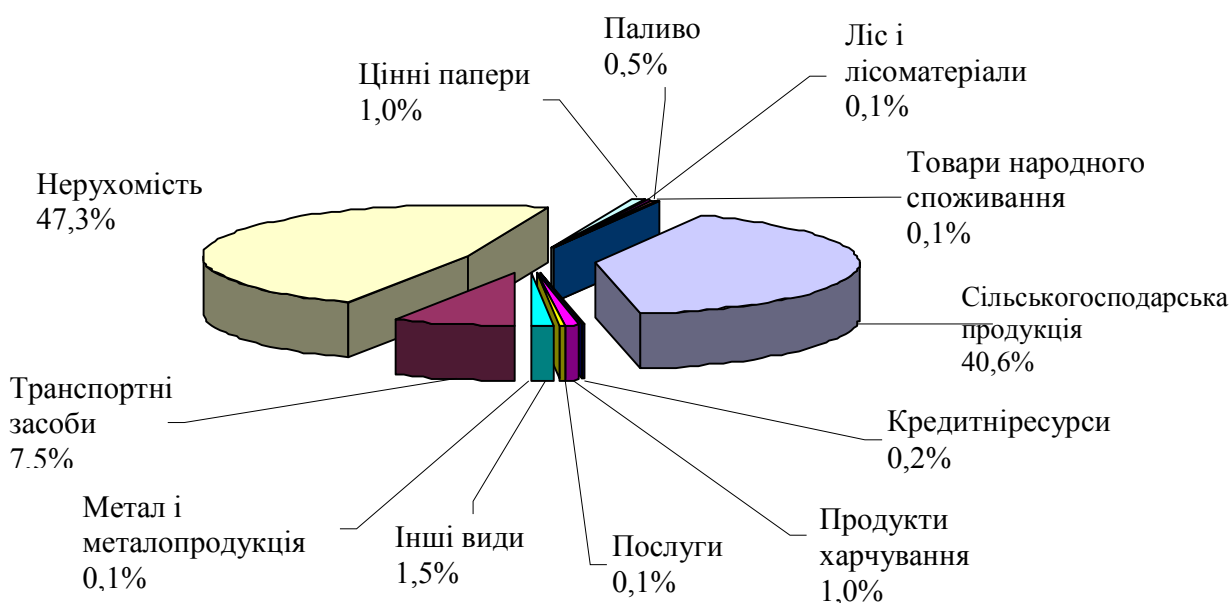


Рис. 2. Структура біржового товарообороту України у 1995 р.

Джерело: [6]

Протягом року коефіцієнт ліквідності мав тенденцію до росту: у I кварталі він становив 6,8%, II кварталі – 7,7%, III кварталі – 10,4%, IV кварталі – 14,4%. Слід відмітити, що недосконалість організації біржового ринку виявлялась у незначній частці ф'ючерсних операцій (0,4% від загального обороту бірж у 1995 р.). Усього за 1995 р. на біржах України було проведено 4876 торгів з середнім обсягом торгу 11,2 млрд. крб [6]. Найбільші обсяги реалізації продукції протягом одних торгів були зареєстровані на Українській аграрній біржі (973,1 млрд. крб.), Київській універсальній

біржі (66,7 млрд. крб.) і Одеській товарній біржі (48,7 млрд. крб.). На 8 бірж, включаючи вищеназвані, а також Українську біржу "Десятинну", Маріупольську універсальну товарну біржу, Харківську товарну біржу, Вінницьку універсальну товарну біржу, Біржу малих підприємств (м. Київ) припадало 80% всього біржового обороту. Як позитивне явище, яке сприяло активізації біржового руху, можна відмітити заміну існуючої протягом трьох років 75%-ої ставки податку на доходи від аукціонно-біржової діяльності на 45% ставку податку з прибутку від торгово-посередницької діяльності.

Як бачимо, ключовим моментом діяльності бірж в 1995 р. була розбудова ринку сільськогосподарської продукції. Поштовхом до цього був Указ Президента від 18 січня 1995 р. "Про заходи щодо реформування аграрних відносин" [7], яким, як було зазначено у п.1.3, передбачалось створення мережі спеціалізованих аграрних бірж. І вже 27 січня 1995 р. проведено перші аукціонні торги сільськогосподарською продукцією, організовані Мінсільгосппродом та Національним банком України.

Позитивний досвід аукціонної торгівлі сільськогосподарською продукцією, а також необхідність поєднання діяльності держави, комерційних структур і банків призвели до створення у липні 1995 року Української аграрної біржі. Згодом аграрні біржі було засновано у ряді обласних центрів України. Наприкінці 1995 року діяло вже близько 20 бірж, що торгували сільськогосподарською продукцією. Подальший розвиток біржового ринку супроводжувався загостренням існуючих недоліків у його організації та недосконалістю умов функціонування багатьох механізмів ринкової інфраструктури. Відсутність розрахункової палати, яка повинна здійснювати контроль за процесом розрахунків між суб'єктами біржової угоди, привела до підвищення рівня ризику дотримання взаємних зобов'язань, поширення масових прямих контрактів господарств із споживачами та посередниками, бартерних угод, неплатежів та втрати прозорості ринку. Вражаючи обсяги

укладених угод не завжди відображали реальний рух товарів, оскільки біржовий контракт по суті виступав в якості ліцензії на право експорту і після укладення фіктивної угоди він міг багаторазово переходити від одних суб'єктів до інших без забезпечення справжньою продукцією. Проте використання форвардних контрактів у системі біржового ринку дало змогу сільськогосподарським виробникам отримувати кошти за продукцію авансом з відстрочкою поставки до 6 місяців.

Динаміка товарообігу Української аграрної біржі у 1996 році характеризувалась значним зменшенням обсягів біржових торгів у другому півріччі. Якщо у I півріччі цього року за тиждень на УАБ уклалось угод на суму від 6 до 10 млн. дол. США, то в II половині 1996 року – вдесятеро менше [8]. Такий спад біржової активності був зумовлений різким скороченням обсягів виробництва продукції промисловими підприємствами та сільськогосподарськими товаровиробниками, відсутністю у підприємств обігових коштів, необхідних для придбання на біржі масової сировинної продукції, незацікавленістю деяких керівників у продажі товарів через біржу, недовірою до вітчизняних бірж зі сторони західних зарубіжних партнерів, відсутністю розрахункової палати, яка б виступала гарантом дотримання взаємних розрахунків, недостатньою ефективністю діючих законодавчих актів, що перешкоджає реалізації біржею її потенціалу як регулюючого ринкового механізму.

Зниження обсягів негативно вплинуло на процес формування ринкового середовища в Україні [9], зокрема: розширилась частка бартерних операцій, які здійснюються переважно на основі невігідних для сільськогосподарських товаровиробників співвідношень між аграрною і промисловою продукцією, зменшився рівень прозорості ціноутворення, послабився процес формування оптового ринку та його інфраструктури.

Подальший розвиток біржового ринку України, а саме протягом *четвертого етапу*, відзначався такими основними рисами: значним подальшим зростанням кількості біржових структур, спадом ділової активності на ринку аграрної сировини, поверненням до домінування угод з нерухомістю та іншими небіржовими товарами.

У цей період спостерігалась стійка тенденція до створення нових бірж, що обумовило збільшення їх загальної чисельності у 1999 році порівняно з 1995 роком на 277 одиниць, або у 4,15 разів [4]. Але при цьому необхідно відмітити, що значна кількість зареєстрованих бірж України в розрізі їх окремих видів не здійснювали практичної діяльності. Найбільша частка недіючих бірж (62,5%) припадала на ті біржі, які носять назву спеціалізованих, найменша (20,5%) – на товарно-сировинні і товарні. У загальній чисельності універсальних, агропромислових бірж та бірж нерухомості недіючі становили близько 32%.

Сумарний обсяг укладених угод на біржах України за 1998 рік становив 13,5 млрд. грн., що на 88% більше, ніж у попередньому році, а у 1999 році величина зазначеного показника зменшилась порівняно з 1998 роком більше як у два рази. Це було спричинено істотним скороченням обсягів укладених угод щодо купівлі-продажу валютних ресурсів в умовах нестабільності національної грошової одиниці. Проте на біржові операції з валютою все-таки припадала найбільша частка загальних обсягів укладених біржових контрактів (у 1998 р. – 87%, у 1999 р. – 65,9%).

Біржова торгівля в Україні протягом 1999 р. відзначалась переважанням спотового ринку. Так, за цей період на умові спот було укладено 97,2% загального обсягу біржових контрактів, на умові форвард-0,2% [10]. За даними Держкомстату, 0,3% обсягів продажу товарів через біржову мережу (без врахування валюти) припадало на ф'ючерсні угоди, причому найбільшу питому вагу ці угоди займали на ринку лісу і лісоматеріалів (66,1%) та палива (13,6%). Проте такі дані свідчать, що існують

недоречності у розмежуванні різних видів угод, які виявляються у тому, що сума обсягів спотових, форвардних та ф'ючерсних угод не становить 100% загальних обсягів продажу. Як показують дослідження, не всі працівники бірж чітко усвідомлюють особливості ф'ючерсних контрактів і часто при поданні документів державної статистичної звітності (форма №1 – біржа) відносять до цього виду угод такі, які насправді не є ф'ючерсами. Їх суть полягає у фіксації ціни на товар в момент виконання контракту, який віддалений у часі від моменту укладення угоди, і, як правило, супроводжуються поставкою реального товару. У загальній структурі обсягів укладених угод за товарними групами без врахування валютних операцій, показаній за даними Держкомстату України, переважаючою на товарному ринку була торгівля нерухомістю, як за підсумками 1999 року складала 39% від загального обсягу укладених біржових угод в Україні [10]. На сільськогосподарські угоди припадало всього біля 3%. Порівняно з 1995 роком відбулось значне падіння частки сільськогосподарської продукції, ринок якої відзначався низькою діловою активністю.

У 1999 р. загалом на біржах України коефіцієнт ліквідності торгів був низьким і його величина становила 5,5% проти 18,3% за попередній рік, причому найвище значення даного показника характерне для бірж нерухомості (122,8%), а найнижче – для товарних і товарно-сировинних бірж (0,7%).

У ході дослідження організації діяльності товарних бірж в Україні доцільно здійснити також аналіз структури обсягів укладених угод за видами бірж та у розрізі окремих товарних груп. Отримані результати за підсумками 1999 р. показують, що на товарних і товарно-сировинних біржах було укладено 60% обсягів біржових контрактів, на універсальних, агропромислових і біржах нерухомості по 13%, спеціалізованих – менше 1%. При цьому слід зазначити, що не завжди вид біржі, зафіксований у її назві, відповідає профілю діяльності. Так, абсолютно переважаюча частка обсягів

угод, укладених на універсальних, товарно-сировинних та товарних біржах, припадала на угоди з нерухомістю (відповідно 73,59% та 80,60%), як видно з даних табл. 5.

Спеціалізовані товарні біржі взагалі не займались організацією і впорядкуванням ринків певних видів власне біржових товарів, як того вимагає їх назва, оскільки у їх товарообороті 100% займає нерухомість. Навіть на агропромислових біржах деяка частина угод (3,77%) укладалась з нерухомим майном.

Таблиця 5

Структура обсягів укладених угод на товарних біржах України за видами бірж у розрізі товарних груп у 1999 році, %

Товарні групи	Універсальні біржі	Товарно-сировинні та товарні біржі	Спеціалізовані біржі	Агропромислові біржі	Біржі нерухомості
Метал і металопродукція	0,01	0,14	-	45,24	-
Кольорові метали	-	10,86	-	-	-
Транспортні засоби	16,60	0,13	-	2,60	5,15
Обчислювальна техніка і оргтехніка	0,01	0,02	-	-	-
Будівельні матеріали	-	0,01	-	-	0,02
Кабельна продукція	-	-	-	0,03	-
Паливо	-	1,20	-	18,52	-
Товари народного споживання	-	0,04	-	3,98	0,34
Сільгосппродукція	1,60	2,62	-	22,00	0,50
Продукти харчування	3,72	0,54	-	3,53	-
Хімічна продукція	0,07	0,01	-	0,04	-
Послуги	0,34	2,40	-	0,02	0,64
Нерухомість	73,59	80,60	100,00	3,77	90,91
Земельні ділянки	0,32	0,26	-	-	0,04
Інші види	3,74	1,17	-	0,27	2,4
Всього	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: розрахувала автор на основі [4]

Отже, поділ товарних бірж за їх різними видами є певною мірою умовним і не завжди вірно відображає особливості предмету діяльності

конкретної біржі. Про це свідчить і те, що 45,24% обсягів укладених угод на агропромислових біржах припадало на товарну групу металу і металопродукції, а це більш як у 2 рази переважає частку сільгосппродукції. Поряд з цим певна кількість товарних та універсальних бірж мають у своїй структурі активно діючі секції по торгівлі сільськогосподарською продукцією.

У 1999 році обсяг укладених угод на аграрних біржах України, які є членами або мають статус асоційованих членів Національної асоціації бірж України становив 77 млн. грн., що на 17% нижче від рівня попереднього року. Незважаючи на зниження значення цього показника, відбулося значне зростання кількості укладених угод – з 228 у 1998 році до 1024 у 1999 році [10]. Тенденція до спаду середньої величини біржової угоди пояснюється насамперед значним зниженням ресурсного наповнення ринку через критично низький рівень перехідних запасів зерна, спадом у 1999 році його валового збору до 26 млн. т. та зростанням експорту з 2,7 млн. т у 1998 році до 5,65 млн. т. у 1999 році. Це зумовило зниження пропозиції зернових культур на внутрішньому ринку у 1999 році порівняно з попереднім роком на 12 млн. т. Загостренню ситуації, що склалась, сприяло і різке падіння частки продовольчої пшениці у загальній величині її збору з 76 % у 1998 році до 50 % у 1999 році [11, с. 23].

П'ятий етап становлення біржового ринку, який розпочався у 2000 році і триває по даний момент, відзначався зростанням частки угод на сільськогосподарську продукцію у загальному біржовому товарообороті України. Динаміку значення даного показника у 2000–2014 роках наведено на рис. 3. Як видно з даних цього рисунку, частка угод на сільськогосподарську продукцію у загальному біржовому товарообороті України протягом четвертого етапу становлення товарного біржового ринку коливалась від 40,3% до 85,1%. Мінімальні значення даного показника спостерігалися у 2000, 2006 та 2013 роках, а максимальне значення – у 2010 році.

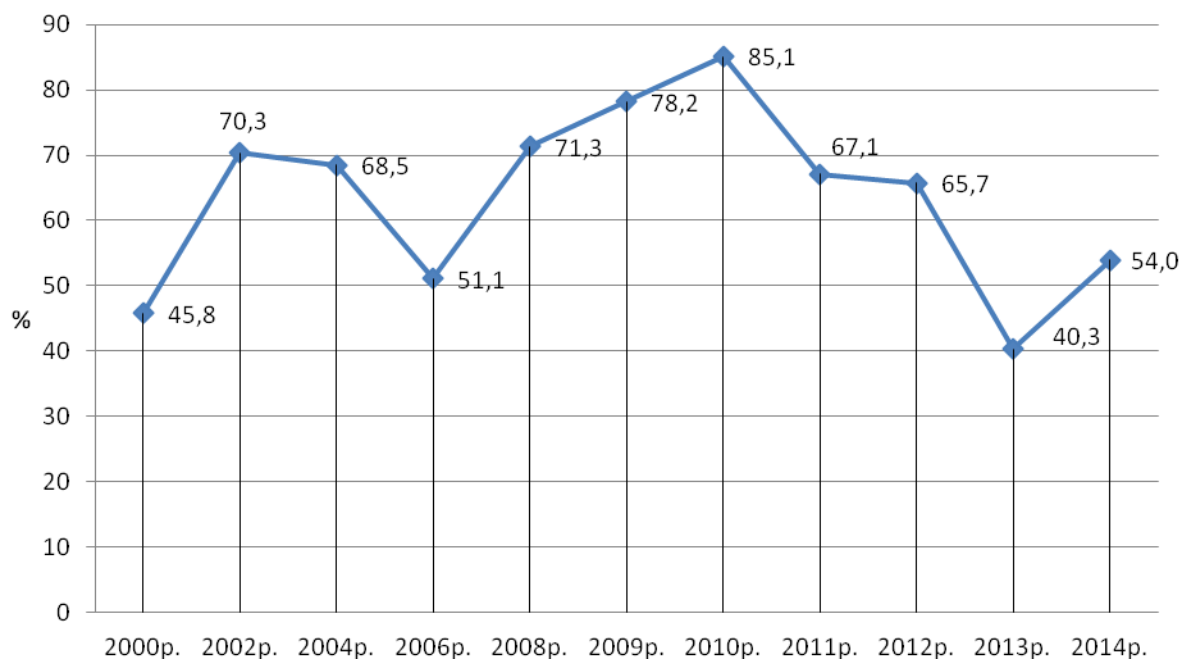


Рис.3. Динаміка частки угод на сільськогосподарську продукцію у загальному біржовому товарообороті України у 2000–2014 рр.

Джерело: розрахувала автор на основі [12]

Наказом Мінагрополітики від 14.03.12 р. № 125 встановлено мінімальні та максимальні інтервенційні ціни на об'єкти державного цінового регулювання у 2012/2013 маркетинговому періоді (пшеницю, ячмінь, кукурудзу, гречку, цукор, молоко, масло, овес, просо) [13, с. 256].

Зокрема, в порівнянні з цінами 2011/2012 маркетингового періоду знижено мінімальну інтервенційну та максимальну ціну (з урахуванням ПДВ) на цукор-пісок на 1200 грн./т (зараз мінімальна ціна – 6500 грн./т, максимальна – 7300 грн./т). Водночас, зросли ціни на пшеницю та горох у середньому на 100 грн./т та на 200 грн./т відповідно (табл. 6).

Коефіцієнт ліквідності укладених угод на біржах України становив біля 75%. Більшість (86%) укладених угод становили спотові угоди, форвардні контракти в структурі біржового обороту займали лише 14%, а торгівля ф'ючерсними контрактами й опціонами була практично відсутня.

**Мінімальні та максимальні інтервенційні ціни на об'єкти державного
цінового регулювання у 2012/2013 маркетинговому році**

Об'єкт державного цінового регулювання	Мінімальна інтервенційна ціна (з урахуванням податку на додану вартість)	Максимальна інтервенційна ціна (з урахуванням податку на додану)
Пшениця м'яка групи "А":		
1 класу	2096,00	2521,00
2 класу	1909,00	2289,00
3 класу	1800,00	2154,00
Пшениця тверда:		
1 класу	2181,00	2688,00
2 класу	1925,00	2371,00
3 класу	1813,00	2232,00
Жито		
1 класу	1725,00	2139,00
2 класу	1643,00	2037,00
3 класу	1565,00	1941,00
Ячмінь:		
1 класу (для продовольчих цілей)	1725,00	2140,00
2 класу (для виробництва солоду у спиртовому)	1600,00	2008,00
3 класу (для кормових цілей)	1567,00	1968,00
Кукурудза:		
для виробництва крупи і борошна, крохмалю і патоки	1556,00	1929,00
для кормових потреб	1500,00	1860,00
Гречка	6750,00	8370,00

Джерело: [13, с. 256]

Навпаки, на світовому біржовому ринку перевагу надають саме торгівлі контрактами на термін, тобто грі на цінових котируваннях і хеджуванню, що і становить суть цінової стабілізації ринку [14].

У 2011 році на товарних та товарно-сировинних біржах України проведено 2462 торгових сесії, укладено 18768 угод купівлі-продажу, обсяги укладених угод становили 11660,3 млн. грн. (табл. 7).

За даними Держкомстату станом у 2014 році практичну діяльність здійснювали лише 218 бірж. Статутний капітал бірж становив сумарно 545,1 млн. грн.

Таблиця 7

**Основні показники діяльності товарних і товарно-сировинних бірж
у 2005-2011 роках**

Показники	Роки			
	2005	2009	2010	2011
Кількість діючих бірж (на кінець року), одиниць	170	233	246	214
Кількість проведених торгів, одиниць	24779	63145	31087	2462
Кількість укладених угод, одиниць	73103	122254	62926	18768
Обсяги укладених угод, млн. грн.	4530,3	13820,0	11268,6	11660,3
Кількість членів бірж на кінець звітного періоду – всього, осіб	9000	44825	25502	2464
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу біржі, осіб	784	663	590	407
Чисельність сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами, осіб	242	372	328	134
Кількість брокерських контор (фірм), незалежних брокерів – усього, одиниць	847	1076	1091	973

Джерело: [15].

При цьому станом на 01.10.2013 р. 85% від загального обсягу угод на товарному біржовому ринку було укладено всього на 4 товарних біржах, та за 9 місяців 2013 року порівняно з аналогічним періодом 2012 року обсяг біржових угод скоротився у 4,4 рази.

Показники біржового та загального оптового товарообороту України у 2005-14 роках подані у табл. 8.

З наведених у табл. 8 даних можемо зробити висновок, що частка біржового товарообороту в оптовому товарообороті в Україні протягом 2005-2014 років набирала значень від 2,6% (у 2014 році) до 10,8% (у 2012 році), коли вона була найбільш вагомою.

**Показники біржового та загального оптового товарообороту України
у 2005-14 роках**

Роки	Біржовий товарооборот	Оптовий товарооборот	Частка біржового товарообороту в оптовому товарообороті, %	Ланцюгові темпи зростання біржового товарообороту, %
2005р.	17024,8	492506,2	3,5	-
2006р.	23313,3	631175,2	3,7	128,2
2007р.	26060,0	812160,5	3,2	86,5
2008р.	56122,4	998578,2	5,6	175,0
2009р.	50995,9	817532,4	6,2	110,7
2010р.	51440,6	993695,8	5,2	83,9
2011р.	94420,0	1107283,0	8,5	163,5
2012р.	118544,4	1093290,8	10,8	127,1
2013р.	28807,0	1074753,2	2,7	25,0
2014р.	25680,4	987957,0	2,6	96,3

Джерело: розрахувала автор на основі [5] та [12]

Свою діяльність на біржовому ринку України протягом п'ятого етапу його становлення в незалежній Україні (до початку незаконної анексії Криму та проведення АТО) здійснювали такі біржі: Прикарпатська регіональна товарна біржа, ТБ «Київська біржа», ТБ «Українська ф'ючерсна біржа», Українська універсальна товарна біржа, Харківська товарна біржа, Херсонська товарно-сировинна біржа «Кристал», Перша Євпаторійська товарна біржа, Рівненська товарна біржа, Вінницька товарна універсальна біржа, Придніпровська товарна біржа, Товарна біржа «Катеринославська», Донецька товарна біржа, Міжгалузева товарна біржа, Запорізька товарна біржа «Гілея», Сумська товарна біржа «Сумиагропромбіржа», та інші.

Що стосується стосується біржового товарообороту, то інформацію про нього ми можемо простежити з табл. 9. Проаналізувавши наведені дані, можемо зробити висновок, що обсяг реалізованої через біржовий ринок сільськогосподарської продукції склав у 2014 році 13856,2 млн. грн., а це становило 54,0% від загального обсягу біржового товарообороту. Другу позицію займали інші непродовольчі товари – 2843,9 млн. грн., або 11,1%, а

третю – такий абсолютно небіржовий товар як нерухомість, обсяги торгівлі яким сягнули 2316,9 млн. грн., а частка у структурі – 9,0%. Обсяги та частка інших видів товарів були менш значними.

Отже, у результаті проведеного аналізу етапів становлення та проблем діяльності бірж в Україні в період формування її як незалежної держави можна зробити висновок, що вітчизняні біржі потребують невідкладних заходів у напрямку їх реформування на основі використання інноваційних підходів. Проте при цьому слід враховувати, що здатність та ефективність впровадження інновацій може відрізнятися для різних товарних бірж.

На нашу думку, модель здатності біржі до впровадження інноваційних підходів в організації її діяльності можна зобразити у вигляді такої залежності:

$$S=f(Z, K, F, E, O, M), \quad (1)$$

де S – модель здатності біржі до впровадження інноваційних підходів в організації її діяльності;

Z – законодавчо-нормативна база біржової діяльності;

K – кадрова складова, яка характеризує поведінку членів біржі, керівних органів її управління та апарату службовців;

F – наявність інформаційних та фінансових ресурсів біржі для впровадження інновацій;

E – загальноекономічні умови біржової діяльності;

O – особливості побудови організаційної структури біржі;

M – ступінь інтегрованості бірж та побудови міжбіржових зв'язків.

Структура укладених угод на біржах за видами товарів (послуг)¹, млн. грн.

Показники	2005 рік	2006 рік	2007 рік	2008 рік	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік ⁶
Всього	17024,8	23313,3	26060,0	56122,4	50995,9	51440,6	94420,0	118544,4	28807,0	25680,4
Метали основні (залізо, чавун, сталь і феросплави) та продукція первинного оброблення сталі ²	116,4	5,6	8,7	7,1	4,6	13,5	9,1	3,8	0,1	3,8
Кольорові метали	0,0	5,0	0,0	3,9	5,4	4,2	-	-	0,1	-
Засоби автотранспортні ³	319,9	392,9	452,8	398,8	376,0	184,5	60,2	43,5	51,1	76,7
Лісоматеріали, деревина та вироби з деревини ⁴	35,7	27,7	701,8	782,7	65,7	344,0	948,1	1297,9	1861,3	2094,8
Паливо	2517,9	8479,2	9343,4	12386,6	7218,8	2630,4	7523,8	6280,9	11132,8	1027,8
у тому числі:										
вугілля	0,0	24,0	0,4	1762,5	136,1	1376,2	2273,5	1000,6	2180,1	627,6
бензин моторний	395,1	0,6	7,2	0,4	-	33,5	2910,3	2995,6	669,7	-
нафта сира	1329,1	7183,5	7884,8	8553,4	5291,6	0,0	0,0	0,0	7199,6	0,1
пропан і бутан скраплені	310,2	806,4	990,7	1280,0	1088,4	1208,3	1103,0	698,2	240,7	400,1
Сільськогосподарська продукція	10568,2	11905,2	9596,8	40019,5	39866,8	43787,4	63361,4	77889,6	11631,6	13856,2
Продовольчі товари	416,1	754,3	1228,5	751,1	1158,7	2272,3	20139,9	28541,8	245,2	1707,2
Речовини хімічні та продукти хімічні ⁵	0,9	9,0	0,3	0,2	117,2	107,4	27,9	19,8	12,0	0,1
Нерухомість	694,5	457,6	343,0	512,2	510,2	252,4	323,8	875,7	549,1	2316,9
Інші непродовольчі товари	6,5	1,3	5,5	80,3	194,9	215,4	242,8	278,6	1939,6	2843,9
Інші види	2348,7	1275,5	4379,2	1180,0	1477,6	1629,1	1782,9	3312,8	1384,1	1753,0

¹ Без урахування фондових бірж та їх філій.² У 1995-2012р.р. – Метал і металопродукція.³ У 1995-2012р.р. – Транспортні засоби.

⁴ У 1995-2012р.р. – Ліс і лісоматеріали.

⁵ У 1995-2012р.р. – Хімічна продукція.

⁶ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: [5].

Розглянемо детальніше прояву впливу вищезгаданих чинників на здатність біржі до використання інновацій в організації її діяльності.

Звичайно, впровадження інноваційних рішень в механізмі біржової діяльності бірж можливе лише за умови їх відповідності законодавчо-нормативній базі функціонування біржового ринку, встановленій державою, та внутрішньобіржовим вимогам, зафіксованих, зокрема, у Статуті біржі та Правилах біржової торгівлі. Отже, невід'ємною умовою реформування бірж на основі інноваційних підходів є вдосконалення правового поля та врахування світового досвіду регулювання біржового ринку на основі дії як внутрішніх, так і зовнішніх важелів.

Кадрова складова відіграє надзвичайно важливу роль у процесі внесення принципово нових змін до механізму функціонування біржі. Зокрема, значна роль при цьому буде відводитися освітньо-кваліфікаційному рівню керівників та працівників біржових відділів та комітетів, наявному досвіду їх роботи у біржовій сфері, професійній активності та ініціативності, здатності до прийняття ризику, організаційним якостям керівників біржі та їх вмінню доводити нові поставлені завдання до колективу, здатності досягнення відповідальності та згуртованості працівників тощо.

У необхідних випадках внесення інновацій до біржової діяльності може супроводжуватися потребою додаткового фінансування прийнятих рішень. Це може стосуватися вдосконалення матеріального забезпечення різних напрямів організації біржової діяльності, наприклад, покращення інформаційно-технічної бази, вдосконалення умов проведення біржових торгів. Також потреба у додатковому фінансуванні може виникнути у тому разі, якщо

інноваційні заходи будуть супроводжуватися залученням додаткового персоналу чи будуть пов'язані з впровадженням заходів у сфері додаткової мотивації праці.

Розвиток біржової діяльності у напрямку її оптимізації перебуває у прямій залежності від загальноекономічного стану держави та рівня ефективності використання економічних важелів управління. Так, заходи із впровадження строкових біржових контрактів можливі лише за умови стабілізації курсів валют та ринкових відсоткових ставок, зменшення різного виду ризиків, в тому числі політичного та військового, недопущення спаду виробництва та споживання біржових товарів тощо. Створення сприятливих економічних засад дасть можливість біржам здійснювати орієнтацію на загальносвітові тенденції розвитку.

Побудова організаційної структури біржі та ступінь розвитку її інфраструктури також виступає одним з чинників, які або створюють сприятливі умови для впровадження інновацій у діяльність біржі, або, навпаки, перешкоджають цьому процесу. Наприклад, впровадження ф'ючерсної біржової торгівлі неможливе без наявності розрахункових центрів біржі – клірингових палат, які забезпечують гарантування виконання укладених строкових контрактів.

І, нарешті, інтегрованість бірж (в регіональних, національних чи міжнаціональних рамках) та побудова ефективних міжбіржових зв'язків створюють передумови для обміну необхідним досвідом, впровадження інноваційних методів організації діяльності, сприяє формуванню єдиного біржового ринку та зростанню рівня ділової активності бірж.

Для досягнення зростання інтенсивності та обсягів укладення біржових угод важливим є вдосконалення процесу формування договірних умов, на яких укладається біржовий контракт. Враховуючи вище сказане, актуальним є здійснення попередньої оцінки можливості укладення біржової угоди з

врахуванням вимог клієнта та біржової кон'юнктури, яка склалась у даний час. Це дасть можливість брокерам при необхідності надавати рекомендації клієнтам про внесення можливих коректив до умов купівлі чи продажу товару з метою підвищення вірогідності укладення угоди, а також буде виступати основою для прогнозування стратегії поведінки на біржовому ринку.

Дослідження можливості укладення контракту в процесі біржових торгів доцільно здійснювати з використанням методу аналізу ієрархій, який є виявом системного підходу до вирішення різноманітних практичних задач багатокритеріальної оптимізації. Даний метод базується на обробці експертної інформації, отриманої при попарному порівнянні елементів проблеми реалізації біржових заявок у біржову угоду і наступному ієрархічному синтезі одержаних результатів. В основу методу покладене використання принципів декомпозиції, ідентичності, порівняльного аналізу та синтезу окремих складових біржового контракту.

Блок-схему оцінки можливості укладення біржової угоди наведено на рис. 4, а детальніше основні етапи застосування методу аналізу ієрархій для вирішення поставленого завдання розкрито у [16].

У процесі досліджень узгодженості експертних оцінок та обчислення локальних пріоритетів потенційних угод було використано мову програмування TURBO-PASKAL для IBM сумісних комп'ютерів. Використання даної моделі оцінки можливості реалізації заявки в біржову угоду при визначеному експертами рівні ринкової кон'юнктури за окремими критеріями дозволяє застосувати механізм регулювання біржових процесів з метою досягнення максимальної кількості укладених на біржі контрактів на основі внесення рекомендацій клієнтам щодо встановлення параметрів біржових заявок.

Необхідним є також здійснення ряду інших важливих заходів, спрямованих на піднесення біржової торгівлі на якісно новий рівень. До них можна віднести наступні [14], [17], [18], [19]:

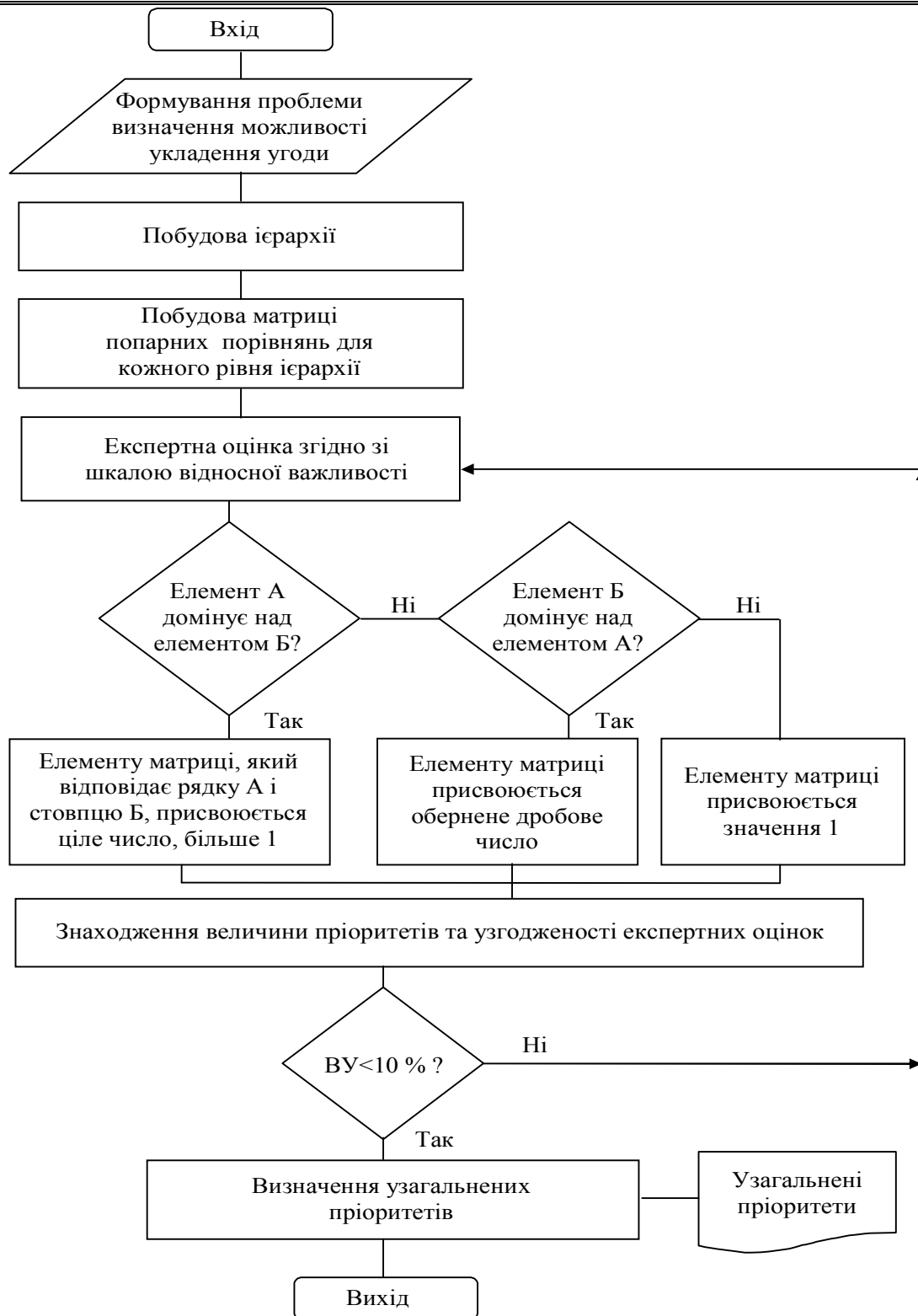


Рис. 4. Блок-схема оцінки можливості укладення біржового контракту з використанням методу аналізу ієрархій

Джерело: [1], [16]

– зменшення чисельності та зростання масштабів діяльності окремих бірж. Слід скористатися світовим досвідом, який свідчить про те, що повноцінне виконання завдань біржами можливе за умови функціонування кількох потужних центрів ціноутворення, які акумулюють значну кількість учасників національного товарного ринку. Ті ж структури, які не спеціалізуються на укладенні власне біржових угод, повинні змінити свою назву й реорганізуватися в інші види елементів інфраструктури ринку;

– прозорість біржової діяльності, що дозволить забезпечити вільне ціноутворення, яке здійснюється на конкурентних засадах і унеможливить існування тінювих схем на ринку біржових товарів;

– зміцнення позитивного іміджу вітчизняних товарних бірж для іноземних учасників торгівлі як суб'єктів, які здатні забезпечити виконання укладених біржових контрактів. Це сприятиме інтеграції вітчизняного біржового ринку в глобальну мережу;

– формування ефективної законодавчої бази діяльності бірж, яка б сприяла вирішенню наболілих проблем сьогодення та відкривала шляхи для подальшого вдосконалення біржового руху;

– створення передумов для поступового переходу до торгівлі ф'ючерсними контрактами та опціонами на біржові товари, що, зокрема, повинно передбачати існування на вітчизняних біржах ефективного механізму біржового клірингу;

– зростання інформованості фактичних і потенційних учасників біржового ринку щодо переваг використання похідних цінних паперів як інструментів, які дозволяють знизити ціновий ризик та забезпечити можливість гри на різниці в цінах;

– розвиток електронної біржової торгівлі, яка вже набула значного розвитку на багатьох світових біржах завдяки тому, що сприяє розширенню можливості участі у біржових торгах, дозволяє зменшити витрати на здійснення біржових операцій, забезпечує їх конфіденційність та має ряд інших переваг.

Висновки. Дослідження тенденцій розвитку товарних бірж в умовах формування суверенної України на сучасному етапі засвідчили наявність значних проблем, які не дозволяють їм повноцінно виконувати такі життєво важливі з точки зору економіки функції як ціноутворюючу, функції хеджування, цінового прогнозування та інші. Серед недоліків організації функціонування товарних бірж слід відмітити відсутність ринку строкових угод, недосконалість законодавчо-нормативної бази, порівняно низькі обсяги товарообігу при надто великій кількості самих бірж, наявність на торгах тих товарів, що у світовій практиці вважаються небіржовими тощо. Звідси можна зробити висновки про необхідність негайного вжиття заходів, які сприяли б стабілізації як політичної та економічної ситуації в країні, так і були безпосередньо спрямовані на докорінне реформування самих біржових структур на основі впровадження у їх діяльність інноваційних підходів. Адже ефективно діючий біржовий ринок – передумова розвитку всієї національної економіки.

Перелік посилань

1. Статистичний бюлетень Державної служби статистики України «Кількість бірж». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.
2. Шкалова О. Біржова торгівля України у 1992 р. на основі даних Міністерства статистики України /О. Шкалова //Діло. – 1993. – № 24. – с.17.
3. Статистичний щорічник України за 1998 р. /За ред. О. Г. Осауленка. – К.: Техніка, 1999. – с. 165-166.
4. Статистичний щорічник України за 1999 р. / За ред. О. Г. Осауленка. – К.: Техніка, 2000. – с. 328-329.
5. Статистичний бюлетень Державної служби статистики України «Структура укладених угод на біржах за видами товарів (послуг)». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.
6. Следзь С. Справлять панихиду по товарнымтеперь уже поздно/ С. Следзь// ФинансоваяУкраина.– 1996. – 9 апр. – с. 39.
7. Указ Президента України «Про заходи щодо реформування аграрних відносин» від 18 січня 1995 р. №63/95.
8. Українська аграрна біржа у 1995-1996. –К.: Дельфін, 1997. – 16 с.

9. Губський Б. Біржові технології ринку / Б. Губський. – К.: Нора-прінт, 1997. – 296 с.
10. Біржовий ринок сільськогосподарської продукції і продовольства в Україні у 1999 році//АПК-Партнер. – 2000.- Спецвипуск. – с. 20-21.
11. Верницький М. Внутрішній ринок сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки в Україні: підсумки 1999 р. та прогноз розвитку ситуації/ М. Верницький// АПК-Партнер. – 2000. – Спецвипуск. – с. 22–25.
12. Статистичний бюллетень Державної служби статистики України «Структура оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі України». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.
13. Томчук О. В. Сучасний стан, особливості функціонування та перспективи розвитку біржової діяльності в Україні/ О. В. Томчук// Збірник наукових праць ВНАУ. – 2013. – №4 (81). – с. 247-260.
14. Сегідін І. М. Біржова торгівля в Україні: проблеми становлення та розвитку / І. М. Сегідін. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NMIV_2010/Economics/59978.doc.htm
15. Статистичний збірник „Оптова і біржова торгівля України” /Державна служба статистики України. – К.: 2012. – 97 с.
16. Машлій Г. Оцінка можливості укладення біржового контракту з використанням методу аналізу ієрархій / Г. Б. Машлій // Технічний прогрес та ефективність виробництва. Вісник Харківського державного політехнічного університету. – Х.: ХДПУ, 2000. – №92. – С. 100-104.
17. Шибанін В. С. Сучасний стан і напрями активізації та удосконалення біржової діяльності на аграрному ринку / В. С. Шибанін, І. О. Піюренко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vuzlib.com/content/view/2547/13/>
18. Пластун О. Л. Проблеми біржової діяльності в Україні та варіанти їх вирішення/ О. Л. Пластун // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2013. – Вип. 37. – С. 134-139. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/pprbsu_2013_37_16.pdf
19. Томчук О. В. Сучасний стан, особливості функціонування та перспективи розвитку біржової діяльності в Україні / О. В. Томчук// Збірник наукових праць ВНАУ. – 2013. – №4 (81). – с. 247-260.

Галина Машлій

Товарные биржи в независимой Украине: этапы становления, проблемы деятельности и инновационные аспекты развития

На современном этапе функционирование товарных бирж в Украине далеко не соответствует мировым стандартам, оно отмечается существованием ряда нерешенных задач. Именно потому актуальным являются меры по совершенствованию функционирования биржевого рынка. В статье проанализированы этапы и раскрыты основные проблемы становления бирж в Украине за годы ее независимости. Предложена модель способности биржи к внедрению ее деятельности инновационных подходов. Разработаны мероприятия по совершенствованию функционирования товарных бирж. В частности, внесены рекомендации по совершенствованию процесса формирования договорных условий заключения биржевых контрактов с использованием метода анализа иерархий, обобщено перечень мероприятий, необходимых для роста объемов биржевой торговли и усиления ее роли в экономике с использованием мирового опыта.

Ключевые слова: товарные биржи, биржевая торговля, этапы становления биржевого рынка, биржевая сделка, проблемы развития бирж.

Galina Mashliy

Commodity exchanges in independent Ukraine: stages, problems and innovative aspects of development

The functioning of commodity exchanges in Ukraine is not consistent to international standards on the present state of the economy. A number of unsolved problems are characterized them. Therefore, measures to improve the functioning of the commodity exchange market are relevant. Analysis stages of exchanges in Ukraine during the years of independence made in the article. The main problems their activities are stated.

Model exchange ability to introduce innovative approaches in its activities is offered. Measures to improve the functioning of commodity exchanges are designed. Recommendations for improving the process of forming contractual terms of exchange concluding contracts using analytical hierarchy made. Measures needed to increase the volume of trading and the rise of its role in the economy are generalizing.

Key words: commodity exchanges, exchange trade, the stages of exchange market, exchange agreement, the problems of development of commodity exchanges.

УДК 338.2

Ольга Мосій

кандидат економічних наук, доцент

ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА СПРИЙНЯТЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ДО НОВОВВЕДЕНЬ

Рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств на сьогодні є недостатнім для забезпечення їх істотних конкурентних переваг. Головною причиною цього явища є незадовільна інноваційна сприйнятливість підприємств, що відображається у низькій їх здатності до розроблення та впровадження нововведень. У статті досліджено та систематизовано фактори впливу на сприйнятливість підприємств до нововведень. Встановлено характер впливу цих факторів на діяльність підприємства та на впровадження нововведень.

Ключові слова: підприємство, інноваційна діяльність, сприйнятливість до нововведень, фактори впливу на сприйнятливість до нововведень, впровадження інновацій.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання висувають нові вимоги до здійснення інноваційної діяльності підприємств: скорочення термінів реалізації інновацій, тісний взаємозв'язок між етапами інноваційного процесу, їх орієнтація на кінцевий результат та на конкретного споживача. Ефективна інноваційна діяльність повинна відбуватись з врахуванням як внутрішніх факторів, так і факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність суб'єкта господарювання. Проте інноваційна сприйнятливість підприємств не є сталою характеристикою їх внутрішнього та зовнішнього середовищ, а може бути цілеспрямовано покращена за умови розроблення та реалізації комплексу заходів, що зумовить зростання рівня інноваційної активності підприємств.

Розробка заходів, спрямованих на покращення інноваційної сприйнятливості підприємств, потребує попереднього дослідження факторів інноваційної сприйнятливості. Виокремлення таких факторів, їх групування та дослідження закономірностей їх впливу є необхідними умовами розроблення програми управлінських дій щодо реалізації резервів підвищення рівня інноваційної сприйнятливості підприємств.

Аналіз досліджень проблеми. Дослідженню питань, пов'язаних із впливом на рівень інноваційної сприйнятливості підприємств, присвячують свої праці закордонні та вітчизняні науковці. Зокрема, Андерсон Н., Войцеховський В. Б., Геєць В. М., Даманпур Ф., Долішній М. І., Амабайл Т., Залтман Г., Кемпбелл Д., Краснокутська Н.В., Кузьмін О. Є., Лапко О. О., Ніколсон Н., Перріш Д., Поршнев А., Роджерс Е., Фатхутдинов Р. А., Хучек М., Чумаченко М. Г.

На теперішній час у літературі питання виокремлення факторів інноваційної сприйнятливості підприємств у контексті їх впливу на рівень такої сприйнятливості не є остаточно вирішеними та потребують подальшого дослідження. Також зважаючи на постійну динаміку та зміни умов функціонування підприємств, на постійне виникнення нових проблем у бізнес-середовищі можна вважати такі дослідження актуальними.

Мета і завдання статті. Метою статті є дослідження та систематизація факторів впливу на сприйнятливості підприємств до нововведень. Встановлення характеру впливу цих факторів на діяльність підприємства та на впровадження нововведень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз практики управління показує, що деякі підприємства частіше і швидше освоюють нововведення, інші ж не здійснюють активної інноваційної діяльності, навіть у випадку, коли визріла потреба в перемінах і відомо про наявність нововведень. Отже, перші організації є більш сприйнятливими до

нововведень. Сприйнятливність підприємств до нововведень може вимірюватись часом впровадження конкретного нововведення чи загальною їх кількістю за якийсь проміжок часу, швидкістю прийняття рішення про нововведення.

Сприйнятливність підприємства до нововведень – комплексна характеристика рівня розвитку підприємства, сукупність засобів та можливостей для вирішення його науково-технічних та соціально-економічних проблем. Провідні організації приділяють велику увагу виявленню реальних факторів, що сприяють чи перешкоджають проходженню інноваційних процесів. Для виявлення факторів, які блокують, підтримують та підсилюють новаторську діяльність, залучаються психологи та соціологи.

Аналіз досліджень, присвячених виявленню таких факторів, дозволяє виділити ті фактори, які чинять найбільш значний вплив на здійснення інноваційної діяльності.

Свобода дій. Багато дослідників відмічають свободу дій – інакше кажучи, право вибору – як один із позитивних факторів впливу на інновації [1]. Особливе значення при цьому надається можливості достатньо вільно розпоряджатись своїм робочим часом, хоча зазначається, що повна свобода розпоряджатись своїм часом не настільки ефективна, як свобода відносна, в поєднанні з доброзичливими рекомендаціями керівництва.

Інноваційним фірмам рекомендують застосовувати такий режим роботи, коли до 15% робочого часу науковці і спеціалісти можуть приділити розробці інноваційних проектів на свій страх і ризик, під свою відповідальність. Спеціалісти фірм із наукомістким виробництвом у такий спосіб уникають контролю адміністрації, одержуючи максимальну свободу дій. Безумовно, для досягнення високих результатів повинні бути надані і відповідні ресурси для ведення робіт і право на помилку. Такі гарантії сприяють створенню творчої

атмосфери на підприємстві, оскільки острах невдач і помилок негативно впливає на ефективність інноваційної діяльності [7].

Корисним може бути досвід фірми Х'юлетт-Паккард, яка спеціалізується у галузі високих технологій. Співробітникам фірми дозволено використовувати частину робочого часу для роботи над проектами за власним вибором, причому навіть якщо той чи інший проект не отримав підтримки керівництва чи був офіційно викреслений зі списку перспективних розробок. Відомий навіть випадок, коли наполегливий співробітник, що продовжив роботу над “офіційно мертвим” проектом, досяг повного успіху і одержав “Орден за дерзання” [16, с. 251-264.]. Цей приклад ілюструє відношення найбільш новаторських організацій до сміливих проявів творчої ініціативи: на них не просто дивляться крізь пальці, а підтримують всілякими способами, у тому числі на адміністративному рівні.

Надання свободи дій та більшої незалежності працівникам інноваційної сфери, позитивно впливає на їх творчу активність. Однак, важливо щоб творчість здійснювалась з урахуванням фінансових витрат та результатів. Тому більшість фірм-лідерів обирають такий варіант організації праці, коли вчені та інженери мають значну свободу дій і одночасно тісні і постійні контакти з керівником, що дозволяє зробити їх працю більш орієнтованою на досягнення комерційного успіху [13].

Керівництво. У пошуках практичного вирішення питань ефективного впливу на індивідуальну творчу активність дослідники незмінно приділяють велику увагу проблемам керівництва. Багато дослідників роблять висновок про те, що стиль керівництва, заснований на принципах демократії, взаємодії і співробітництва, сприяє новаторській діяльності, але у той же час відзначають, що не можна рекомендувати якийсь один стиль на всі випадки життя, і радять міняти стилі керівництва в залежності від ступеню самостійності та ініціативності підлеглих.

Існує пряма залежність рівня новаторства від ступеня взаємодії співробітників зі своїми керівниками і одного з одним. Керівництво на основі рівності позитивно впливає на інноваційний рівень тієї чи іншої групи. Цей рівень вищий там, де керівництво виявляє більшу підтримку колективу, орієнтуючи його на досягнення певних цілей, згуртовуючи його, створюючи йому найкращі умови роботи. Дослідження виявляють істотний взаємозв'язок між поведінкою керівника і кількістю інновацій, що впроваджуються за певний проміжок часу. Цей показник виявився вищим в тих закладах, де керівники відрізнялися більш ліберальними поглядами і розглядали власну роль крізь призму взаємодії і співробітництва з колективом [3].

Незважаючи на те, що більш висока новаторська активність незмінно відмічається там, де легше проявити ініціативу, аналіз науково-дослідних робіт показує, що в найбільшій мірі цьому сприяє “м'який” контроль зі сторони керівництва [1, 3, 6].

Зворотний зв'язок і схвалення зі сторони керівництва відіграють чималу роль. Як показала Амабайл, належним чином організований зворотний зв'язок стимулює творчу активність менеджерів науково-дослідних і дослідно-конструкторських підрозділів [1], тоді як багато працівників назвали “недостатню оцінку творчих досягнень” серед основних гальм творчої активності [3].

Організаційна структура. У літературі, присвяченій інноваціям в організаціях, найбільша увага приділяється саме структурним характеристикам, серед яких явно домінують три: централізація, формалізованість і складність. Централізація характеризує степінь концентрації повноважень і важелів прийняття рішень на вершині ієрархії управління. Формалізованість відображає важливість дотримання встановлених норм і правил в процесі виконання ролевих функцій, тобто

посадових обов'язків. Складність – є показником рівня спеціалізації і диференціації завдань, покладених на ту чи іншу організаційну одиницю.

Залтман з колегами стверджують, що зазначені характеристики відіграють досить неоднозначну роль в інноваційному процесі, і зокрема, на етапах прийняття ідеї та її впровадження. Прийняття ідеї проходить краще при низькій централізації і формалізованості в поєднанні з високою мірою складності, тоді як впровадження, навпаки, іде швидше при високому рівні централізації і формалізованості поряд з пониженою складністю структурних параметрів. Аналізуючи вплив централізації, Залтман і його співавтори роблять висновок про те, що її високий рівень гальмує інновацію вже на ранніх стадіях здійснення, звужуючи комунікативні канали, які служать джерелами необхідної інформації. І навпаки, розширення кола учасників інноваційного процесу внаслідок децентралізації дозволяє врахувати найрізноманітніші твердження і розглянути безліч різних варіантів. На стадії впровадження інновацій саме завдяки централізації рядові члени організації можуть зрозуміти суть нововведення, що, власне, вимагається від них, отже, централізація на даному етапі прояснює ситуацію і знижує можливість виникнення рольових конфліктів. Формалізованість, у згаданій роботі Залтмана, однозначно розцінюється як гальмо на етапі пошуку ідей, оскільки “негнучкість процедурних норм і правил ускладнює доступ до альтернативних джерел інформації особам, відповідальним за прийняття рішень в організації”. На етапі впровадження позитивний вплив формалізованості підтверджений Залтманом, який вважає, що складність організаційної структури позитивно співвідноситься з пошуком ідей і негативно – з впровадженням, оскільки на початковій стадії “функціональна різноманітність може ...стати джерелом різноманітної інформації, і, таким чином, розширити кругозір щодо інновації”, в той час, як на завершальному етапі така різноманітність ускладнює

досягнення консенсусу і навіть може провокувати конфлікти [17, с. 12, 40-67, 164.].

Така суперечлива оцінка впливу характеристик організаційної структури на сприйнятливність до нововведень приводить до висновку про необхідність ситуаційного пояснення цього зв'язку. Не існує універсально найкращих структур управління; сприйнятливими до нововведень можуть бути обидві структури в залежності від того, в якому зовнішньому оточенні вони функціонують, на якій стадії інноваційного процесу знаходиться нововведення. Звідси перший висновок: якщо організація функціонує в нестабільних і непередбачуваних умовах, то послаблення централізації і формалізації можуть полегшити процес прийняття нововведення; в умовах стабільності вплив цих змінних буде носити протилежний характер і більш ефективними виявляться структури з більшою централізацією та формалізованістю.

Другий висновок: різні типи структур ефективні на різних стадіях інноваційного процесу. Отже, для того щоб організація була сприйнятною до нововведень, їй потрібно створити механізм, який дозволяє змінювати структуру в залежності від фази інноваційного процесу. Очевидно, що в дійсності неможливо постійно змінювати структуру організації. Такі її характеристики як складність, регламентація робіт і централізація прийняття рішень розвиваються роками і залежать від багатьох факторів. Тому більш обґрунтованим є висновок, що змінюватися повинна не структура організації, а поведінка персоналу.

Організації, які дотримуються традицій, прагнуть до чіткого розподілу функцій і скорочення їх взаємозалежності, суворого кадрового відбору, створення більш сприятливих умов для робітників зі стажем, прямого тиску на підлеглих робітників і насадження колективної думки. Звіти про виконану роботу, заходи щодо зміцнення дисципліни, максимальна конкретизація

завдань – все це в кінцевому підсумку приводить до обмеження поведінки індивідуума встановленими рамками, хоч і подається як прагнення скоротити втрати робочого часу і спрямувати зусилля на досягнення конкретних загальних цілей. При цьому слід відзначити, що такі механізми зайвого контролю можуть бути корисні в діяльності, яка не вимагає творчого підходу, але можуть привести до негативних результатів у плані інноваційної активності.

Новаторські фірми, навпаки, намагаються формувати структурні підрозділи з функціями, що перехрещуються, і частіше змінювати як їх склад, так і самі функції, щоб розширити бачення перспектив кожним членом колективу. Новаторські фірми часто формують тимчасові колективи для виконання конкретних проектів. Як показують дослідження Катца і Аллена, ефективність роботи науково-дослідних груп знижується після 5 років їх існування [9, с. 7-19]. В таких групах зі стабільним складом скорочуються контакти з “чужаками” – головним джерелом альтернативних підходів. Отже, новаторству допомагають будь-які засоби (наприклад, кадрова ротація і прийом на тимчасову роботу за контрактом), спроможні стимулювати сприйняття організацією нових ідей чи бачення старих ідей під новим кутом зору.

Мотиваційне забезпечення. У своїх дослідженнях на тему мотивації Лавлейс стверджує, що головним спонукаючим мотивом для таких потенційно творчих особистостей, як учені, є потреба в самовираженні [12, с.161-174.].

З цією думкою погоджується і Амабайл, яка у своїй гіпотезі про внутрішню природу мотивації творчості відмітила, що внутрішні стимулюючі мотиви, які корінням ідуть в саму особистість, виявляють сприятливий вплив на творчу активність. При цьому вона доводить, що мотиви зовнішні, навпаки, можуть відіграти стримуючу роль у пошуках вирішення складної,

нестандартної проблеми. На її думку, різного роду заохочення і премії, безумовно, створюють додатковий стимул для виконання завдань, проте з ними проявляється обмеженість погляду на проблему в її початковому формулюванні, схильність дотримуватися традиційних методів і підходів. Амабайл відмічає, що внутрішні стимулюючі мотиви значно сильніше сприяють цілеспрямованій обробці інформації, яка має неоднозначний характер, здатності побачити нові грані проблеми і шляхи її вирішення [1, с. 9-35].

Підсумовуючи вищенаведене можна сказати, що внутрішні стимулюючі мотиви, породжені самою особистістю, справді відповідають евристичній сутності творчого підходу, проте (на відміну від обґрунтувань в дослідженнях Амабайл) для українських умов, при вкрай низькому рівні оплати праці наукових та інженерних кадрів, значним позитивним потенціалом може володіти саме раціональна система матеріального стимулювання, орієнтована на інноваційну активність.

Знання, досвід і здібності особистості, широта поглядів, кругозір членів організації чинять досить суттєвий вплив на інноваційний процес. Люди, які володіють більшими знаннями, досвідом і здібностями в проблемній області, можуть генерувати більше ідей. Широкий кругозір, спеціальні (технічні) знання і накопичений досвід дозволяють людині вийти за рамки традиційних рішень, розглядати проблему з різних точок зору, із безлічі варіантів обрати правильне рішення. Отже, цей фактор є обов'язковим на протязі всього циклу творчого пошуку рішень.

У своїй роботі Марк Стефік та Барбара Стефік спростували концепцію сліпої нагоди, згідно з якою до творчого вирішення проблеми приходять лише деякі обдаровані люди, які зіткнулися за збігом обставин з даною проблемою [5]. Вони стверджують, що творчість є у великій мірі продуктом

завзятої праці, проб і помилок, і необхідні наполегливі зусилля, щоб прийти не до одного, а до декількох рішень складних завдань.

Для набуття нових знання, збагачення досвіду і здібностей персоналу, сучасним інноваційним організаціям замало тільки виділяти кошти на навчання, вони мають створювати культуру, яка спонукає персонал до навчання протягом всього життя [14, с. 21-22]. Персонал може вчитись у споживачів, конкурентів, колег по роботі.

Викликом сучасності є створення в організаціях для кожного працівника програм професійного розвитку, які б забезпечили сталий розвиток його знань і здібностей. Менеджери повинні «контролювати професійний розвиток персоналу так само прискіпливо як і фінансові показники діяльності підприємства». Розвиток персоналу повинен стати «частиною стратегії підприємства, а не тільки особистим бажанням працівника» [14, с. 21-22].

Організація праці. На деяких підприємствах осіб, зайнятих в інноваційній сфері, вивільняють від виконання монотонної, одноманітної роботи. Проте, це не означає, що їх функції зводяться до постійної роботи над вузьким колом проблем. На думку американських спеціалістів, праця вчених та інженерів стає більш продуктивною, якщо вони працюють більше, ніж в одній сфері, і четверту частину свого робочого часу приділяють управлінню, викладанню, обміну думками. Тому вони практикують не тільки ротацію спеціалістів між підрозділами, але і перевід інженерів та вчених на посади управлінців, стажування у виробничих підрозділах.

Опір перемінам. Дослідники досить часто пояснюють невдачі тієї чи іншої інновації опором перемінам [13, с. 93-97]. Відзначається селективне сприймання новинок: люди з уже сформованим світоглядом мають тенденцію розглядати крізь цю призму будь-які пропозиції перемін. До числа факторів, що асоціюються з опором перемінам, відносяться: дотримання встановлених правил і норм, сила звички, нетерпимість до новинок і небажання ризикувати.

Зазвичай, джерелами опору називаються п'ять наступних факторів: 1) егоїстичні інтереси членів організації, зацікавлених у збереженні існуючого порядку, оскільки нова продукція чи технологічний процес створює серйозну загрозу системі розподілу бюджетних засобів і може поставити під сумнів саме існування колишніх структур; 2) приналежність ініціатора ідеї до іншого колективу; 3) несприйняття через незрозумілість викладення ідеї – головним чином це стосується взаємовідносин між вищим керівництвом і тими, кому належить реалізовувати інновацію, або кого вона безпосередньо торкається; 4) несумісність організаційної структури з інновацією; 5) недостатня підтримка і сприяння на вищому рівні управління.

Таким чином, чим більш вагомим є очікуваний ефект від впровадження інновації, тим сильніший опір, з яким неминуче вона зіткнеться всередині організації.

В той же час, часто стверджують, що інновація – це, безумовно, “добре”, а, отже, опір їй – “погано”. У цьому випадку можна казати про упередження, коли інновація бачиться безсумнівним благом незалежно від конкретної ситуації.

Джонс у своїй теорії [8, с. 34.] зосередив увагу на перешкодах або бар'єрах творчості, які класифікував за 4 категоріями: 1) стратегічні, які є не чим іншим, як нестачею творчих здібностей; 2) ціннісні, які виникають тоді, коли життєві цінності і настанови людини не дозволяють їй діяти творчо; 3) що характеризують сприймання, наприклад, менеджер може завзято “не помічати” нові можливості або проявляти повну неспроможність заздалегідь передбачати небезпеку; 4) пов'язані з особистим іміджем, тобто це може бути недостатня впевненість в собі і, як наслідок, відсутність протидії антиінноваційному зовнішньому тиску.

Згуртованість. Практично всі дослідники звертають увагу на такий специфічний груповий фактор, як згуртованість. Проте, існуючі дані

відмічають надто неоднозначний вплив цього фактора на новаторську діяльність колективу. З однієї сторони, він сприяє інноваціям, оскільки створює відчуття самореалізації і психологічного комфорту. “Високий рівень згуртованості дозволяє особистості ототожнювати себе з колективом і його досягненнями, одержувати від них моральне задоволення. Одночасно людина вже не почуває себе одноосібно відповідальною за невдачі, і це її розкомплексовує” [7, с. 176]. З іншого боку, чим більше згуртована і однорідна за складом група, тим більше це гальмує новаторство через небажання окремої особистості протиставити себе колективу (так зване “стадне мислення”). Таке колективне міркування може призвести до відмови від розгляду можливих альтернатив і, як результат, вкрай низької якості (але не обов’язково кількості) інновацій і великої ймовірності їх провалу. Спостереження показують, що колективи мають тенденцію приймати більш ризиковані рішення, ніж окремо взяті особистості. Це також може впливати на новаторство як негативно, так і позитивно у тому випадку, коли надмірна обережність перешкоджає впровадженню тієї чи іншої інновації, тому краще приймати рішення на груповому, а не на особистісному рівні. Як окремим особистостям, так і цілим колективам притаманний неефективний, дорогий і малорезультативний хід думок і дій у тих ситуаціях, коли вони бояться загубити те, що вже вклали в той чи інший проект. Цим пояснюється небажання відкинути застарілу практику заради нових ідей, навіть коли зі всією очевидністю доведено, що вона або невдала, або застаріла.

Тривалість існування колективу. Лавлейс стверджує, що вчені-дослідники проявляли б більш творчий підхід до своєї роботи, якби не були об’єднані в постійно функціонуючі структури. Він віддає перевагу відносно недовговічним групам, принаймні на ранніх етапах інноваційного процесу. [12, с.161-174.]. В праці Катца тривалість існування науково-дослідних і дослідно-конструкторських груп визначається як негативний

фактор тому, що від давно створеного колективу логічно очікувати більшої згуртованості, а це негативно впливає на інноваційну активність [10, с. 81-104].

Розміри організації. Багато дослідників вважають, що розміри організації прямо впливають на ймовірний рівень новаторства: чим більша організація, тим більше інновацій – як технологічних, так і адміністративних в ній впроваджується [5]. Проте з використанням цього показника виникають проблеми. По-перше, не існує єдиного погляду на те, що саме розуміють під розмірами організації і, отже, як цей параметр використати. По-друге, розміри організації можуть зовсім не мати інтересу самі по собі, але бути певним носієм цілого ряду характеристик, що впливають на інновацію. Так, у цьому показнику ніби сумуються різні фактори, такі як стимулюючі мотиви, перешкоди і ресурси.

Ресурси. Краснокутська Н. В. виділяє чотири групи факторів, що чинять істотний вплив на інноваційну сприйнятливість підприємства, а саме: інформованість організації про нововведення, зовнішня підконтрольність, резервні ресурси та організаційна структура управління [2, с. 375].

Роджерс і Агарвала-Роджерс стверджують, що надлишок вільних ресурсів може дати поштовх до інновацій, що яскраво видно на прикладі ряду арабських країн-експортерів нафти, які скерували свої капітали на здійснення стрімкої технологічної модернізації [4]. У той же час Роджерс, досліджуючи вплив цього показника на інноваційний процес, користується не таким розповсюдженим критерієм, як наявність вільних ресурсів, а критерієм “доступність вільних ресурсів”. Поняття вільних ресурсів носить не тільки фінансовий, але і політичний характер, і питання не зводиться до наявності ресурсів взагалі, а включає в себе ще й готовність тих, хто приймає в організації рішення, скерувати їх на конкретну інновацію.

Наприклад, на перший погляд, в організації в центрі обговорення знаходяться виключно переваги того чи іншого проекту, насправді ж фінансування проходить таким чином, щоб нове вписувалося в рамки старого. Великомасштабні інновації майже неминуче натикаються на жорсткий опір тих, хто прагне “втриматися за кермом”, але також неминуча і сильна підтримка (особливо, якщо очевидна перспективність даного проекту) з боку тих, хто бачить в цьому хорошу можливість для швидкого просування по ієрархічній драбині. Вміле управління такою боротьбою за владу є ще одним ефективним механізмом відбору найбільш багатообіцяючих інновацій в організації.

Вік організації. Пірс і Ділбек вбачають у віці організації фактор, що впливає на інновацію негативно. Вони стверджують, що “чим організація старша, тим сильніше вона забюрократизована і менш сприйнятна до нового” [15, с. 35]. Супротивного погляду дотримується Кімберлі [11], які вважають, що чим довше існує організація, тим більший у неї досвід в даній сфері діяльності. Як і в питаннях розмірів організації і наявності ресурсів, вибір критеріїв визначення віку організації досить ускладнений.

Морально-психологічний клімат і культура організації. Ряд авторів називають морально-психологічний клімат і культуру організації в числі найважливіших факторів, які визначають інноваційну активність [13, с. 109]. Важко з цим не погодитись, хоч і необхідно відмітити, що поняття культури ширше за поняття морально-психологічного клімату. Другий термін асоціюється з “атмосферою” або “загальним настроєм”, тоді як культура вбирає в себе всі ті структурні одиниці і комплекс пов’язаних між собою понять, які роблять можливим і підтримують в колективі взаєморозуміння.

Елементом культури деяких інноваційних компаній є заохочення працівників до обговорення своїх проблем з колегами. Якщо працювати сам на сам, то підсвідомі припущення довгий час можуть залишатися для нас

невидимими. Коли довгий час працівник не знаходить шляхів вирішення проблеми, то йому рекомендують «проговорити її» або «викинути з голови». «Проговорювання», тобто пояснення своєї проблеми колезі, дає можливість помітити ці припущення та подивитись на цю проблему під іншим кутом зору. Прийом «викинути з голови», тобто не деякий час переключитись на інший вид роботи чи відпочити. Це можливо тільки в тих компаніях де культивується атмосфера довіри, толерантність, налаштованість на роботу [5, с.139].

Зовнішньо-організаційні фактори. Фактори, які визначають хід інноваційного процесу, існують не тільки в середині самої організації, але й за її межами. Такі фактори, звичайно, називають “зовнішніми”. До таких факторів відносять: конкуренцію, ступінь складності та неврівноваженості навколишнього середовища

Конкуренція. Теза про стимулюючий вплив конкуренції на інновацію вже стала загальновідомою. Проте слід зазначити, що інновація не завжди є кращою відповіддю на виклик конкурентів. Прикладом цього може бути історія з “Новою Кока-колою”: багато ринків відкинули нову продукцію, якою “Кока-кола” хотіла нейтралізувати загрозу з боку “Пепсі”. Закінчилось тим, що “Кока-кола” була вимушена не тільки відмовитися від новинок, але й докласти великих зусиль для відновлення позицій “оригіналу”.

Ступінь складності і неврівноваженості навколишнього середовища. Більшість авторів єдині в погляді на позитивний, стимулюючий вплив високого ступеню складності і неврівноваженості навколишнього середовища на інновації в організаціях, оскільки за таких обставин гостріше відчувається необхідність перемін. Кімберлі пропонує схему взаємодії оточення і організаційної структури з позицій її впливу на інновацію: “Там, де оточення відносно стабільне і передбачуване, формалізованість і централізація можуть сприяти впровадженню інновацій, але в разі неврівноваженості і нестабільності середовища ті ж самі фактори служать гальмом інновацій,

оскільки поглиблюють атмосферу невпевненості“ [11]. Що ж до суті самого цього фактору і критеріїв його оцінки, тут єдиний погляд відсутній.

Ці фактори можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на сприйнятливість підприємств до нововведень (див. табл. 1).

Таблиця 1

Вплив факторів на сприйнятливість підприємств до нововведень

Фактори впливу на сприйнятливість до нововведень	
<i>Керівництво</i>	
Сприяють	Налаштованість керівника на нововведення, професіоналізм, зацікавленість у службовому зростанні, схильність до ризику; високий авторитет керівника, підтримка та схвалення підлеглих, постановка перед ними зрозумілих завдань, чіткий зворотний зв'язок
Перешкоджають	Консерватизм, недостатня оцінка творчих досягнень підлеглих, нездатність помічати нові можливості, авторитарний стиль управління, мінімум делегування повноважень, жорсткий контроль за виконанням, критика та погрози у зв'язку з невдачами, відсутність раціонального управління за цілями, жорстка регламентація бізнес-процесів
<i>Персонал</i>	
Сприяють	Високий рівень знань, ерудованість, високий рівень поінформованості, застосування інноваційних ігор, соціально-психологічних методів підвищення сприйнятності персоналу до нового; розвиток професійного консультування з питань організації і управління нововведеннями; покращення побутових умов; підтримка у підвищенні кваліфікації; заохочення поєднання професій, гнучкий режим роботи, можливість вільно розпоряджатись 10-15% робочого часу
Перешкоджають	Життєві цінності людини не дозволяють їй поступати творчо; недостатня впевненість у собі; дотримання встановлених правил і норм, звичка, нетерпимість до новинок; небажання ризикувати; егоїстичні інтереси
<i>Мотивація</i>	
Сприяють	Матеріальне стимулювання, службовий ріст, об'єктивність в оцінці досягнутих результатів, позитивна оцінка на загальних зборах, високий позаекономічний статус креативних видів діяльності
Перешкоджають	Оплата праці без урахування індивідуальних результатів, надмірна критика
<i>Комунікації</i>	
Сприяють	Вільний обмін інформацією з колегами, іншими підрозділами та організаціями; докладне інформування про діяльність організації в цілому, її життя, проблеми і т. д.; проведення регулярних нарад робочих груп; можливість ознайомлення з досягненнями в галузі
Перешкоджають	Переважає вертикальних потоків інформації; відсутність зворотного зв'язку; нестача каналів взаємодії між суміжними ланками організаційної структури; нестача науково-технічної інформації

Продовження табл. 1

<i>Морально-психологічний клімат</i>	
Сприяють	Моральна винагорода, суспільне визнання; комфортні психофізіологічні умови праці; можливість самореалізації, вивільнення творчої праці; взаєморозуміння у колективі; настроювання на пошук рішень як оперативних, так і довгострокових, як у рамках робочого місця, так і за його межами
Перешкоджають	Опір змінам, які можуть викликати такі наслідки як зміна статусу, зміна стереотипів поведінки, існуючих традицій; страх невизначеності, страх відповідальності за помилку; протидія всьому новому; настроювання працівника на вирішення поточних завдань у рамках свого робочого місця
<i>Організаційна структура</i>	
Сприяють	Гнучкість організаційних структур, демократичний стиль управління, перевага горизонтальних потоків інформації; індикативність планування, припущення коригувань, децентралізація, автономія, формування цільових проблемних груп; можливість горизонтальних і вертикальних переміщень згідно з вирішуваними завданнями; самостійність підрозділів у використанні фондів
Перешкоджають	Сталі організаційні структури, надмірна централізація, консервативність ієрархічних принципів побудови організації, установча замкненість, труднощі в міжгалузевих та міжорганізаційних взаємодіях; орієнтація на усталені ринки та короткострокову окупність
<i>Ресурси</i>	
Сприяють	Наявність резерву фінансових та матеріально-технічних засобів; наявність необхідної господарської та науково-технічної інфраструктури, матеріальних винагород за інноваційну діяльність
Перешкоджають	Недостатність ресурсів для фінансування ризикованих проектів: слабкість матеріально- та науково-технічної бази, відсутність резервних потужностей; домінування інтересів існуючого виробництва
<i>Здатність адаптуватись до зовнішніх умов</i>	
Сприяють	Активне вивчення потреб споживачів, швидка реакція на потреби ринку
Перешкоджають	Невиконання своїх обов'язків маркетинговим, юридичним підрозділом, відсутність структурної одиниці, яка б здійснювала збір, обробку, зберігання інноваційних пропозицій

Джерело: сформувала автор на основі власних досліджень

Висновки. Інновація знаходиться під впливом багатьох параметрів. У результаті дослідження праць вітчизняних та зарубіжних вчених виявлена велика кількість факторів, які сприяють і які перешкоджають інноваційним процесам в організації. Їх можна об'єднати в три групи.

Перша група – мотиваційне забезпечення інновацій – об'єднує ті фактори впливу, які у відомих дослідженнях визначаються як такі, що стимулюють інноваційну активність особистості. До них відносяться: керівництво (підтримка і схвалення, взаємодія, зворотний зв'язок та ін.), морально-психологічний клімат у колективі, внутрішня та зовнішня вмотивованість працівників до нововведень. Мотиваційне забезпечення визначає саму появу творчого підходу в трудовій діяльності.

Друга група інноваційних детермінант умовно названа інноваційними ресурсами. Вона об'єднує такі фактори як характеристики персоналу (знання і досвід співробітників організації, здібності в області поставленого завдання, кругозір та ін.), матеріально-технічні і фінансові ресурси, а також комунікаційне забезпечення (науково-технічна інформація, інформація про стан справ в організації і поза нею та ін.). Друга категорія впливає на кількісні і якісні характеристики ідей, визначає багатоваріантність і селективність інноваційного процесу.

Третя група представлена організаційно-структурними факторами. До неї відносяться параметри організаційної структури, що мають ситуаційний вплив на інноваційний процес: рівень централізації, формалізованості і складності структури. Дослідження показали різноманітний вплив зазначених характеристик на інноваційний процес на різних його етапах.

Подальші дослідження механізму впливу чинників на інноваційну сприйнятливість підприємств потребують розроблення формалізованих методів аналізування міри такого впливу.

Перелік посилань

1. Амабайл Т. Креативное мышление в бизнесе / Пер. с англ. – М., Альпина Бизнес Букс, 2006. – 228 с.

2. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. / Н. В. Краснокутська. – К.: Вид-во КНЕУ, 2003. – 504 с.
3. Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
4. Роджерс К., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1980. – 212 с.
5. Стефік М., Стефік Б. Прориви: історії та стратегії радикальних інновацій / Пер. з англ. – К.: Агенція «Стандарт», 2005. – 322 с.
6. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 448 с.
7. Glassman E. Managing for creativity: back to basics in R & D. R & D Management. – 1986. – p. 176.
8. Jones L. Barriers to creativity./British Psychological Society seminar on Stimulating Creativity at Manchester Business School. – 1987. – №6.
9. Katz R. and Allen T. J. Investigating the not invented here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D project groups. – R & D Management. – 1982. – p. 7-19.
10. Katz R. The effects of group longevity on project communication and performance. – Administrative Science Quarterly. – 1982. – p. 81-104.
11. Kimberly J. R. Managerial innovation, in P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (Eds.), – Handbook of Organizational Design. – Oxford: Oxford University Press. –1981. – p. 84-86, 95.
12. Lovelace R. F. Stimulating creativity through managerial intervention. – R & D Management. – 1986. – p.161-174.
13. Merrill P. Innovation Generation: Creating an Innovation Process and an Innovative Culture. – American society for quality, Quality Press. Milwaukee. – 2008. – 211 p.
14. Parrish D. T-Shirts and Suits. A Guide to the Business of Creativity. – Merseyside ACME. Liverpool, England. – 2005. – 117 p.
15. Pierce J. L. and Delbec A. Organizational structure, individual attitude and innovation. – Academy of Management Review. – 1977. – p. 35.
16. Rosenfeld R. and Servo J. Facilitating innovation in large organizations. – In Edited by M. A. West and J. L. Farr (Ed). – New York, NY: Wiley. – 1990.

17. Zaltman G., Duncan R. and Holbek J. Innovations and Organizations. – London: John Wiley and Sons. – 1973. – p. 12, 40-67, 164.

Ольга Мосий

Исследование факторов, влияющих на восприимчивость предприятий к нововведениям

Уровень инновационной активности отечественных предприятий на сегодня является недостаточным для обеспечения их существенных конкурентных преимуществ. Главной причиной этого является неудовлетворительная инновационная восприимчивость предприятий, что отражается в низкой их способности к разработке и внедрению нововведений. В статье исследованы и систематизированы факторы влияния на восприимчивость предприятий к нововведениям. Установлен характер влияния этих факторов на деятельность предприятия и на внедрение нововведений.

Ключевые слова: предприятие, инновационная деятельность, восприимчивость к нововведениям, факторы влияния на восприимчивость к нововведениям, внедрение инноваций.

Olha Mosij

Investigation of the factors affecting enterprise receptiveness to innovations

The level of innovation activity of the domestic enterprises today is inadequate to ensure their sustainable competitive advantages. The main reason for this phenomenon is the poor receptiveness of the enterprises to innovations, which is reflected in their low capacity for development and implementation of innovations. The article explored and systematized factors which influence receptiveness of the enterprises to innovations. The character of the influence of these factors on the activity of enterprise and implementation if the innovations are determined.

Keywords: enterprise, innovative activity, receptiveness to innovations, innovation susceptibility factors, implementation of innovations.

УДК 330.341.1

Олена Сороківська

кандидат економічних наук, доцент

ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Представлене дослідження спрямоване на розгляд важливих аспектів інноваційної діяльності малих підприємств в Україні та розроблення відповідних рекомендацій щодо розвитку їх інноваційного потенціалу. У статті виокремлено характерні ознаки малого підприємства, досліджено наукові підходи до тлумачення поняття «інноваційний потенціал», проведено аналіз складових інноваційного потенціалу підприємства малого бізнесу та здійснено комплексне дослідження динаміки інноваційної активності промислових підприємств України.

Ключові слова: малий бізнес, інноваційний потенціал, малі підприємства, інноваційна діяльність, інвестиції, підприємництво, фінансові можливості.

Постановка проблеми. В умовах сучасного розвитку суспільства якісні технології відіграють дедалі більшу роль, тому значна кількість держав приділяє увагу саме інноваційній складовій економічного зростання. При цьому мале підприємництво розглядається як важливий та повноцінний суб'єкт ринку, на базі якого реалізуються інновації. Активізація інноваційної діяльності малих підприємств в умовах ринкової економіки передусім пов'язана з пошуком джерел і форм інвестування, які мають забезпечити баланс між інноваційними витратами та фінансовими можливостями, крім того, ця проблема загострюється зростаючою конкуренцією, яку поглиблюють світові процеси глобалізації.

Аналіз досліджень проблеми. Дослідження проблем розвитку інноваційної діяльності, в тому числі й малих підприємств, розглядаються в наукових працях таких відомих вітчизняних вчених як В. Александрова [1], П. Антонюк [2], З. Варналій [3, 4], Г. Козаченко [5], А. Карпенко [6], С. Ілляшенко [7], М. Пашута [8], В. Татаринів [9], В. Ткаченко [10], а також закордонних науковців: П. Друкера [11], Д. Брайта [12], Й. Шумпетера [13], Д. Тида [14], Дж. Менша [15] та ін.

Поняття малого бізнесу, малого підприємства та підприємництва є близькими. Дослідження, які визначають сутність, функції і особливості підприємництва та малого бізнесу, широко відображені в економічній літературі. Так, Г. В. Козаченко [5], зазначає, що мале підприємство – це самостійний господарський суб'єкт, який створено на різній майновій основі для виробництва продукції, надання послуг з метою задоволення суспільних потреб та отримання прибутку, що є юридичною особою та відповідає основним параметрам, встановленим законодавством.

М. Пашута та В. Татаринів [8, 9] констатують, що підприємництво – «...процес самооновлення та самоорганізації індивідуумів та підприємств, що здійснюється через взаємодію з мікро- та макросередовищем їх функціонування з метою максимізації можливостей підприємця задовольняти комплекс його соціально-економічних потреб в рамках не рівноважного динамічного балансу протирічних соціально-економічних інтересів учасників цього процесу – індивідуумів, організацій та суспільства в цілому».

С. Ілляшенко [7] акцентує, що «...підприємництвом вважається ... лише діяльність власника, який самостійно (чи із залученням найманої робочої сили) розпочинає і здійснює виробництво, надання послуг, торгівлю тощо». Головною особливістю малого підприємництва є діалектична єдність власності, управління та контролю в особі суб'єкта підприємницької діяльності.

Мета і завдання статті. На сучасному етапі розвитку національної економіки участь малих підприємств у формуванні інноваційних процесів в умовах трансформаційності набуває особливого значення, що визначається загальним економічним спадом, незадовільним фінансовим станом суб'єктів господарювання, обмеженістю фінансових ресурсів тощо. Тому метою представленого дослідження є розгляд важливих аспектів інноваційної діяльності малих підприємств в Україні та розроблення відповідних рекомендацій щодо розвитку їх інноваційного потенціалу.

Для реалізації мети статті були поставлені такі основні завдання:

- виокремити характерні ознаки малого підприємства;
- дослідити різні підходи до тлумачення поняття «інноваційний потенціал»;
- провести аналіз складових інноваційного потенціалу підприємства малого бізнесу;
- здійснити комплексне дослідження динаміки інноваційної активності промислових підприємств України;
- визначити розподіл малих підприємств з технологічними інноваціями за напрямками інноваційної діяльності, а також за обсягами витрат на технологічні інновації;
- проаналізувати особливості розподілу малих підприємств за типами інноваційної діяльності;
- запропонувати основні принципи розвитку інноваційного потенціалу підприємств малого бізнесу, а також його оцінювання і регулювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Малий бізнес являє собою діяльність малих підприємств і фізичних осіб, спрямовану на отримання прибутку і є істотною складовою ринкового господарства, невід'ємним елементом конкурентного механізму. Це цілком самостійна і найбільш типова

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

форма організації економічного життя суспільства зі своїми відмітними особливостями, перевагами, недоліками і закономірностями розвитку.

У представленому дослідженні мале підприємство визначається як самостійний господарюючий суб'єкт, діяльність якого керується та контролюється власником (або власниками) з метою збільшення його (їх) капіталу.

За результатами аналізу існуючих визначень малих підприємств сформульовано чотири групи їх характерних ознак (табл. 1).

Таблиця 1

Характерні ознаки малого підприємства

Характер виробничого процесу	Специфіка системи управління	Стан окремих складових	Особливості зовнішнього середовища
1. Недостатність засобів виробництва	1. Відсутність розвинутої системи управління	1. Персоніфіковані відносини між працівником та власником	1. Глобалізація ринків
2. Обмеженість номенклатури товарної продукції	2. Участь керівника в усіх ланках управління	2. Обмеженість в фінансових ресурсах	2. Залежність від системи підтримки малого бізнесу
3. Спрощена система збуту	3. Універсальність менеджерів	3. Висока оборотність капіталу	3. Надчутливість до коливань кон'юнктури ринку
	4. Відсутність стратегічного планування та контролю	4. Недостатність кваліфікованих кадрів	

Джерело: узагальнено автором за даними: [3, 5, 7].

За даними Світового банку [16], загальне число показників, за якими підприємства відносяться до малих, перевищує 50. Однак, основними критеріальними показниками, на основі яких підприємства різних організаційно-правових форм відносяться до малих, є середня чисельність працівників, зайнятих за звітний період на підприємстві, розмір статутного капіталу, величина активів, об'єм обороту (прибутку).

Але практично у всіх країнах основним критерієм є чисельність працівників. Малі підприємства відіграють важливу роль в забезпеченні зайнятості, виробництві окремих товарів, дослідницьких і науково-виробничих розробках.

Незважаючи на те, що велика частина наукового потенціалу зосереджена на великих підприємствах, малі частіше починають комерціалізацію нових товарів [9]. Дослідження значних технологічних нововведень і винаходів, зареєстрованих протягом останнього двадцятиріччя в Німеччині і США, виявило суттєву роль малих підприємств в розвитку істотних технологічних нововведень [16].

Успіх малих підприємств у цій сфері можна пояснити наступними причинами. Поглиблення спеціалізації в наукових розробках призвело до того, що в багатьох випадках малі підприємства йдуть більш простим або ризикованим шляхом, працюють в неперспективних галузях. Вони також охоче освоюють оригінальні нововведення, оскільки для випуску принципово нового виробу знижується значення великих лабораторій за сталими напрямками досліджень. До того ж малі підприємства прагнуть як можна швидше налагодити масове виробництво. Тим самим, значення їхніх розробок досить важливе, передусім, з точки зору розширення ринку товарів і послуг, що в свою чергу активно стимулює процес виробництва з метою найбільш швидкого задоволення нового попиту, що мотивується розробками, які проводяться малими підприємствами.

Відношення нововведень до витрат на наукові дослідження і розробки малих підприємств в 3-4 рази вище, ніж у великих. Якщо прослідкувати шлях винаходу, використаного великими монополіями, то нерідко він виявляється результатом роботи окремих вчених або малих підприємств [2]. Однак подальше впровадження здійснюється компаніями, що мають необхідні для цього фінансові і матеріальні ресурси.

Отже, можемо зазначити, що малі підприємства відіграють значну роль в економічному зростанні й забезпеченні належного місця вітчизняної економіки у світовій економічній системі. При цьому важливим фактором стає ефективне використання інновацій, які сприяють соціально-економічному розвитку і відіграють провідну роль у вирішенні економічних, екологічних, соціальних та культурних завдань. У цьому зв'язку особливої актуальності набуває розгляд комплексу питань щодо інноваційної діяльності підприємств і, зокрема, інноваційного потенціалу як системного показника, що характеризує рівень ефективності підприємства у реалізації стратегії інноваційного розвитку [6].

Виходячи з цього, теоретичне дослідження економічних складових процесу інноваційного розвитку малих підприємств на основі аналізу вітчизняних та зарубіжних напрацювань є актуальним та важливим завданням сьогодення.

Підґрунтям для забезпечення ефективності інноваційної діяльності є інноваційний потенціал, який визначає рівень інноваційних можливостей усіх суб'єктів господарської діяльності. Слід зазначити, що питанням формування інноваційного потенціалу в економічній літературі приділяється досить багато уваги, однак існуюча інформація, найчастіше, носить суперечливий характер. Підтвердженням цього є той факт, що поняття „інноваційний потенціал» не має однозначного трактування. Так, у багатьох дослідженнях автори концентрують свої зусилля на вивченні окремих сторін інноваційного потенціалу. Крім того, це поняття ототожнюється з науковим, інтелектуальним, творчим та науково-технічним потенціалом, що значно спрощує дійсність, а також звужує сферу застосування цієї економічної категорії.

Вивченням та дослідженням питань з даної проблематики займаються такі відомі українські вчені, як В. Александрова [1], В. Татаринів [9], С. Ілляшенко [7], та інші. Однак, незважаючи на велику кількість наукових праць і досліджень з обраної тематики, слід зазначити, що в літературі не існує однозначного визначення поняття „інноваційний потенціал», що в свою чергу

свідчить про наявність неоднозначності в розумінні сутності зазначеної категорії. Це значною мірою ускладнює розробку конкретних практичних рекомендацій з його формування й ефективного використання й, таким чином, негативно позначається на кінцевих результатах інноваційної діяльності. Тому необхідне проведення подальших досліджень стосовно інноваційного потенціалу.

В економічній теорії виділяють науково-технічний, виробничий, трудовий, експортний, природно-ресурсний потенціали. Узагальнено під потенціалом прийнято розуміти здатність господарюючого суб'єкта найбільш ефективно реалізовувати те або інше функціональне завдання при максимальному використанні наявних економічних ресурсів. Відповідно до цього принципу, під інноваційним потенціалом прийнято розуміти економічні можливості підприємства по ефективному залученню нових технологій у господарський оборот. До таких можливостей можна віднести інтелектуальні, матеріальні, фінансові, кадрові та інфраструктурні ресурси.

Поняття «інноваційний потенціал» має широке коло визначень, а саме:

– інноваційний потенціал – це сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності [1];

– інноваційний потенціал підприємства являє собою сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку, та умов, забезпечуючих чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому [9];

– інноваційний потенціал – це ступінь готовності виконати завдання, які забезпечують досягнення поставленої інноваційної цілі, тобто міра готовності до реалізації інноваційного проекту або програми інноваційних перетворень і впровадження інновації [7].

Таким чином, існують різні підходи до тлумачення цього поняття. Одні автори роблять наголос на наявності ресурсів, інші на можливості їх використання. Але більшість керується так званим ресурсним підходом, за якими інноваційний потенціал розглядається як сукупність ресурсів, виділяючи найчастіше такі її елементи, як кадрова, інформаційно-методологічна, організаційна й матеріально-технічні складові. Такий підхід до трактування інноваційного потенціалу не достатній, саме це і стало поштовхом до вдосконалення визначення цієї категорії.

Сутність будь-якого процесу, явища, об'єкта звичайно розкривається через його функції. Однак не менш точно зміст поняття можна розкрити виділивши його основні структурні компоненти. Найбільш обґрунтованим є підхід, запропонований у [10], який передбачає виділення трьох складових інноваційного потенціалу – ресурсної, результативної й внутрішньої. Автором здійснена спроба конкретизувати й доповнити, якісно оцінити співвідношення структурних елементів інноваційного потенціалу. Таким чином, структура інноваційного потенціалу представлена єдністю трьох його складових: ресурсної, внутрішньої, результативної, які співіснують, взаємно передбачають і обумовлюють одна одну та виявляються у використанні як його „триєдина сутність».

Отже, потенціал це не просто показник, що характеризує стан об'єкта (системи), а категорія, що одночасно відображає сутність методологічних основ безлічі реальних процесів і явищ. Саме такий підхід дає можливість адекватно відобразити не тільки ту або іншу ситуацію, ті або інші відносини, але й процеси, і тенденції їхнього розвитку, а таким чином, ефективність функціонування економічної системи в цілому.

Від величини інноваційного потенціалу залежить вибір тієї або іншої стратегії інноваційного розвитку. Так, якщо у малого підприємства є всі необхідні ресурси, то воно може піти по шляху стратегії лідера, розробляючи й впроваджуючи принципово нові або базисні інновації. Якщо інноваційні

можливості обмежені, то доцільно їх нарощувати й обирати стратегію послідовника, тобто реалізовувати поліпшуючі технології.

Беручи до уваги особливості й тенденції, що позначилися у сучасних умовах господарювання, коли економічне зростання усе більше й більше залежить від здатності генерувати високу інноваційну активність, поняття „інноваційного потенціалу малого підприємства», на нашу думку, варто розширити.

Але сучасний стан розвитку не може обмежуватися оцінкою й обліком факторів тільки інноваційної сфери. Причиною тому є різке скорочення строку життя інновацій, що викликає підвищення інтенсивності появи на ринку все нових і нових товарів і послуг. Практично щоденне відновлення асортиментних рядів на окремих товарних ринках приводить до того, що інноваційні товари, або сьогоднішні новинки, на завтра такими не є. На їхню зміну приходять інші інновації. У виробництві за таких умов нові технології дуже швидко стають поточними або навіть застарілими продуктами. Тому сьогодні при розробці стратегій інноваційного розвитку й визначенні інноваційного потенціалу підприємства варто оцінювати не тільки можливості інноваційної сфери, але й аналізувати достатність ресурсів для поточного виробництва інновацій. Мова іде про проблему одночасного фінансово-економічного забезпечення виробництва недавно створених інновацій, або існуючих продуктів, і розвитку нових.

За нашим міркуванням, під інноваційним потенціалом малого підприємства в сучасних умовах слід розуміти його максимальні можливості генерувати високу інноваційну активність. Важливою складовою будь-якої інновації є інноваційний потенціал, тому кожному суб'єкту господарювання необхідно знати теоретичні основи, закономірності процесу формування, структуру, джерела зростання, методи оцінки й напрями ефективного використання такого потенціалу. Вільне володіння цими питаннями дасть змогу їм об'єктивно оцінювати свої можливості, розробляти нові напрями

інноваційної діяльності, формувати ефективну стратегію інноваційного розвитку.

На наш погляд інноваційний потенціал малих підприємств слід розглядати за двома складовими частинами: матеріальними ресурсами інноваційної діяльності та інтелектуальним потенціалом. Кожна з наведених частин має специфічні цілі використання і розвитку, підпадає під вплив різних чинників і, залежно від рівня розвитку, може бути зарахована до сильних або слабких сторін підприємства. Взаємозв'язок між потенціалоутворюючими факторами інноваційного потенціалу підприємств малого бізнесу графічно подано на рис. 1.

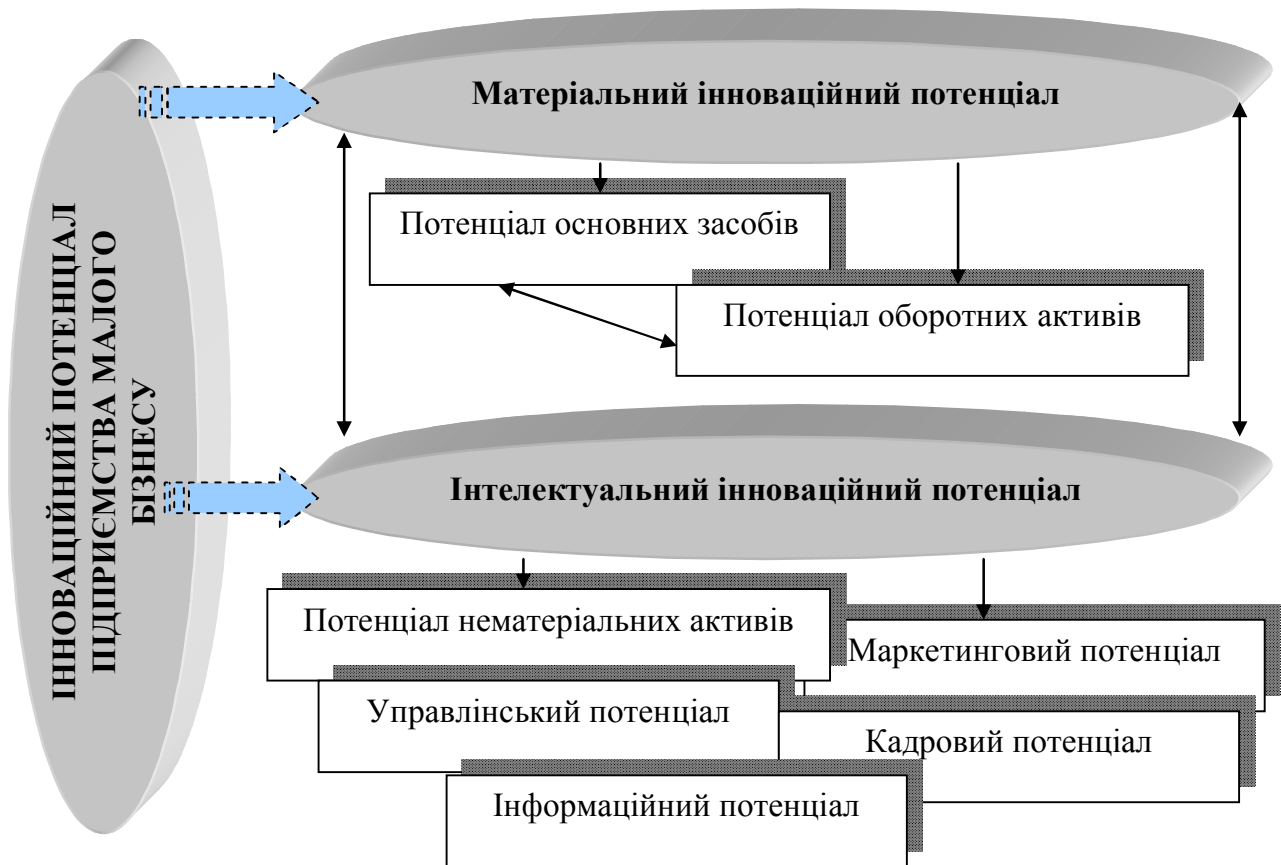


Рис.1. Складові інноваційного потенціалу підприємств малого бізнесу

Джерело: доповнила автор за даними [7]

Основним елементом цієї моделі є те, що інноваційний потенціал підприємств малого бізнесу складається з матеріального та інтелектуального потенціалу.

Матеріальний інноваційний потенціал підприємств малого бізнесу охоплює потенціал основних засобів і потенціал оборотних активів, оцінка яких відрізняється одна від одної:

1) Оцінку значення потенціалу основних засобів проводять на підставі оцінки інноваційних можливостей необоротних матеріальних активів, зокрема машин, обладнання, транспортних засобів, інструментів та приладів, матеріальних активів, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік).

2) Для оцінювання потенціалу оборотних активів необхідно оцінити інноваційні можливості виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, дебіторської заборгованості, грошових коштів, які залучаються в процесі інноваційної діяльності і визначають, насамперед, фінансові та товарно-матеріальні потоки, які необхідні для супроводження інновацій. Основні складові інноваційного потенціалу підприємств малого бізнесу зведено у табл. 2.

Інтелектуальний потенціал малих підприємств формується «нематеріальними» ресурсами – ідеями, кваліфікацією персоналу, стратегічним сполученням ключових процесів з обробки інформації. Для оцінювання інтелектуального потенціалу необхідно оцінити інноваційні можливості нематеріальних активів, маркетингових, управлінсько-інфраструктурних та трудових ресурсів.

Основні складові інноваційного потенціалу підприємств малого бізнесу

Складові інноваційного потенціалу		Складові об'єкту оцінки
Матеріальний потенціал	Потенціал основних засобів (технічна та технологічна база інноваційної діяльності)	–основне і допоміжне науково-дослідне обладнання; –технології досліджень, проектування та виробництва; –комп'ютерне забезпечення; –транспортні засоби; –будівлі і споруди, передавальні пристрої; –бібліотечний фонд.
	Потенціал оборотних активів (можливості матеріального та фінансового забезпечення інноваційної діяльності)	–виробничі запаси, товари; –векселі одержані; –дебіторська заборгованість; –поточні фінансові інвестиції; –грошові кошти та їх еквіваленти; –інші оборотні активи.
Інтелектуальний потенціал	Потенціал нематеріальних активів (інтелектуальна підтримка інноваційної діяльності)	–патенти; –авторське право, права на дизайн; –торгівельна марка; –товарні знаки, знаки обслуговування.
	Маркетинговий потенціал (ринкова база інноваційної діяльності)	–маркетинговий досвід; –імідж підприємства; –кліентська база; –прихильність споживачів; –портфель замовлень; –франшизні угоди; –ліцензійні угоди; –партнерські стосунки з контрагентами.
	Управлінський потенціал (готовність системи управління до інноваційної діяльності)	–організаційна культура; –концепції управління; –комунікаційні мережі; –інформаційні технології; –якість інноваційного менеджменту.
	Кадровий потенціал (кадрове забезпечення інноваційної діяльності)	–рівень освіти; –рівень кваліфікації; – здібності; –професійні навички; –психометричні характеристики.

Джерело: узагальнила автор за даними: [11, 13, 15].

Проведені дослідження показали, що інноваційний потенціал є комплексним поняттям. Його характеризують такі показники як частота і

ефективність впровадження інновацій; потенціал малого підприємства щодо реалізації (розробки і впровадження) інновацій; готовність персоналу малого підприємства до інноваційних змін.

Проблема активізації інноваційної діяльності розвитку підприємництва, враховуючи її роль у зростанні національної економіки, набуває особливої актуальності. Досліджуючи економічні перетворення в Україні, важливо простежити динаміку їх кількісних і якісних змін [17]. Розглянемо більш комплексно інформацію про кількість малих підприємницьких структур, що займалися інноваційною діяльністю, та їх питому вагу в загальній чисельності суб'єктів господарювання.

Станом на початок 2014 року в Україні нараховувалося більше 47747 промислових підприємств, що складало 13,1% від їх загальної кількості. Обсяг реалізованої промислової продукції становив 1404564 млн. грн., найбільшу питому вагу в її обсязі займала продукція переробної промисловості: постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря (24,5%); виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (18,3%); металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів (16,0%); машинобудування (10,2%) [17].

За даними Державної служби статистики України інноваційною діяльністю у промисловості займалися 1715 підприємницьких структур або 16,8% обстежених промислових суб'єктів господарювання (у 2012 р. – 1758, або 17,4%). Понад три чверті інноваційно активних промислових підприємств займалися впровадженням інновацій (або 12,9% обстежених промислових) – це на 4,3% менше, ніж у 2012 р. (рис. 2) [17].



Рис. 2. Динаміка інноваційної активності промислових підприємств України у 2006 – 2014 роках

Джерело: побудовала автор за даними [17].

Варто зазначити, що у 2013 р. кожне сьоме промислове підприємство займалось інноваціями, а кожне шосте впроваджувало інновації у свою діяльність. Найбільша кількість інноваційно-активних підприємств знаходиться в Києві, Харківській, Запорізькій, Миколаївській та Львівській областях. Варто зазначити, що в Україні майже 60% інноваційної продукції створюють підприємства, що належать до галузей виробництва третього та четвертого технологічних укладів. У той час, як у розвинених країнах світу понад 90% інвестицій вкладається у п'ятий та шостий технологічні уклади.

Нині наявного інноваційного потенціалу недостатньо для сталого розвитку інноваційної діяльності в цілому по країні: таке твердження базується на тому,

що загалом інноваційна активність може бути визначена кількістю промислових підприємств, які створювали або впроваджували різноманітну інноваційну продукцію [5]. Загалом переорієнтація виробничого потенціалу на новітні технології в Україні здійснюється повільно, у багатьох галузях промисловості продовжує домінувати тенденція не оновлення виробничих потужностей, а завантаження наявних, недостатньо продуктивних.

Затримка у їх модернізації та впровадженні інновацій дедалі збільшує розрив між можливостями вітчизняних виробників та їхніх конкурентів, поглиблює технологічне відставання від світових лідерів. Вкрай низькими сьогодні залишаються обсяги виробництва високотехнологічної, отже високоефективної продукції. Для більшості існуючих виробництв використання інновацій не є головним фактором розвитку.

Вклад промислового комплексу в економіку, досягнення Україною рівня технологічно розвинених країн, наближення якості життя до європейських стандартів визначає провідну роль і місце промисловості у забезпеченні найважливіших стратегічних інтересів держави. Саме тому, на наш погляд, доцільно простежити динаміку основних показників інноваційної діяльності промислових підприємств України в умовах глобалізаційних змін.

Упродовж 2010-2014 років інноваційною діяльністю в промисловості займалося 24657 малих підприємницьких структур (протягом 2008-2010 рр. – 26521 малих підприємств суб'єктів господарювання), серед яких з: технологічними інноваціями – 1849; продуктовими інноваціями – 334; процесовими інноваціями – 731 та з нетехнологічними інноваціями – 3025. Фінансову підтримку держави отримали 1,0% малих підприємницьких структур із держбюджету і 1,8% – з місцевих бюджетів, загальна частка отриманих коштів становила 1,9% загального обсягу фінансування інноваційної діяльності (у 2014 р. – 2,2%). По дванадцять підприємств

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

отримали кошти вітчизняних та іноземних інвесторів, частка яких становила 1,3% і 13,1% відповідно (1,3% і 8,7%); 55 підприємств скористалося кредитними коштами, їхня частка значно скоротилася і склала 6,6% (21,0%) [17].

У 2014 р. частка реалізованої продукції малими підприємницькими структурами, яка була новою для ринку, складала 6,4%, що на 1,1% більше, ніж у 2012 році. Зокрема, частка реалізованої продукції, яка була новою для підприємства становила 21,4% (у 2012 р. – 23,8%); продукція, яка була не зміненою або лише поверхнево модифікованою у порівнянні з 2012 р. збільшилась на 7,7% і становила 72,2% [17].

Один з основних напрямів інноваційної діяльності малих підприємницьких структур України полягав насамперед у придбанні машин, обладнання та програмного забезпечення для виробництва нових або значно поліпшених продуктів і послуг. Значна частка підприємницьких структур займалася дослідженнями та розробками (табл. 3).

Таблиця 3

Розподіл малих підприємств з технологічними інноваціями за напрямками інноваційної діяльності протягом 2006 – 2014 років, %

Напрями інноваційної діяльності малих підприємств	Роки			
	2006-2008	2008-2010	2010-2012	2012-2014
1	2	3	4	5
Внутрішні НДР	24,5	19,1	20,7	19,3
Зовнішні НДР	10,3	7,1	7,4	7,2
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	76,8	71,6	74,6	72,8
Придбання зовнішніх знань	19,2	9,6	11	10,5

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5
Навчальна підготовка для інноваційної діяльності	30,9	23,8	17,8	16,1
Ринкове запровадження інновацій	23,1	21,2	12,8	11,7
Інше	21,7	29,3	20,4	19,8

Джерело: побудовала автор за матеріалами [17].

У структурі досліджень та розробок переважали внутрішні науково-дослідні роботи, сума яких з роками стабільно зростала, на відміну від зовнішніх науково-дослідних робіт. Також значна частка вітчизняних малих підприємницьких структур мали значні інші витрати, пов'язані з навчанням та підготовкою персоналу для розроблення і/або впровадження ними нових або значно вдосконалених продуктів і процесів; здійсненням ринкових запроваджень інноваційних продуктів та послуг, включаючи ринкове дослідження і проведення рекламної кампанії; здійсненням процедури та технічної підготовки до запровадження нових або значно вдосконалених продуктів і процесів, які ще не були ніде представлені тощо (табл. 4).

Таблиця 4

Розподіл обсягу витрат на технологічні інновації у 2006 – 2014 роках, %

Напрями інноваційної діяльності малих підприємств	Роки			
	2006-2008	2008-2010	2010-2012	2012-2014
1	2	3	4	5
Внутрішні НДР	9,9	16,1	31,8	32,4
Зовнішні НДР	9,7	6,7	3,6	5,2
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	78,1	76,2	56,6	54,2
Придбання зовнішніх знань	2,1	0,9	8,1	7,6

Джерело: побудовала автор за матеріалами [17].

Як видно з табл. 4 у 2014 р. частка витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення порівняно з 2012 роком скоротилася з 56,6% до 54,2%, в той час як витрати на внутрішні науково-дослідні розробки, зросли відповідно до 32,4%. Частка витрат на придбання інших зовнішніх знань (нових технологій) залишається досить низькою (7,6%). Кількість малих підприємницьких структур, що впроваджували інновації, за типами інноваційної діяльності представлено на рис. 4, який наглядно показує, що характерною рисою інноваційної діяльності малих суб'єктів господарювання є їхня переважна орієнтація на створення нетехнологічних інновацій.

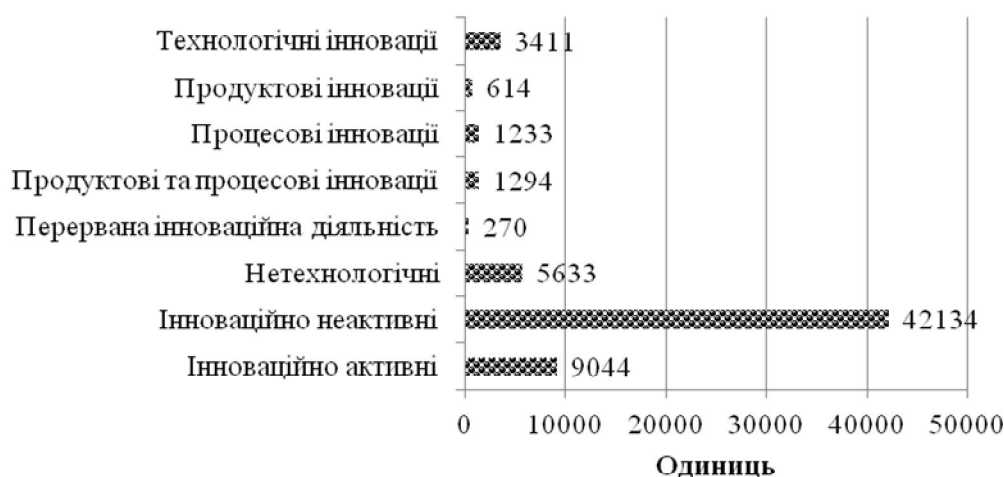


Рис. 4. Розподіл малих підприємств за типами інноваційної діяльності у 2014 році

Джерело: побудовала автор за даними [17].

Зазначимо, що тільки кожне десяте мале підприємство України впроваджує інновації. Більшість із них запроваджують продуктові і процесові інновації. Процеси впровадження в основному відлагоджені, але майже в кожного п'ятого – вони перервані чи продовжувані.

Як видно з рисунку 4, із загальної кількості обстежених малих підприємницьких структур у 2014 році 5,3% займалися лише нетехнологічними інноваціями, 3,1% – технологічними інноваціями, 1,2% – продуктовими та процесовими, 76,7% – взагалі не впроваджували інновації.

Найбільша частка підприємницьких структур, що впроваджували організаційні інновації належить підприємствам з виробництва устаткування, харчових продуктів, хімічної та нафтохімічної промисловості, виробництво електронного та оптичного устаткування.

Найбільш активними суб'єктами господарювання, що впроваджували маркетингові інновації, були підприємницькі структури переробної промисловості, харчових продуктів, напоїв, з виробництва машин та устаткування. В основному малі підприємницькі структури впроваджували нові методи продажу, включаючи значні зміни в дизайні або упаковці продукту, та його просуванні на ринок.

В цілому можна спостерігати тенденцію до збільшення інновацій в галузях як з незначною інновативністю, а саме харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, так і в високотехнологічних секторах економіки, а саме безпосередньо у виробництві устаткування. Проте, варто зазначити, що без належної інвестиційної підтримки інноваційні процеси в Україні розвивались регресивно, в основному з використанням науково-технологічних надбань попередніх років.

Таким чином, аналіз показників свідчить про те, що в Україні питома вага малих підприємницьких структур, що займалися інноваційною діяльністю, більша за питому вагу підприємницьких структур, що впроваджували інновації. Це пояснюється тим, що не кожне нововведення можна і доцільно впроваджувати.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальшого розвитку в цьому напрямі. Отже, за нашим міркуванням, інноваційний розвиток малих

підприємств – це процес послідовної активізації інноваційної діяльності за всіма напрямками і елементами з метою забезпечення неперервного зростання потенціалу, яке досягається шляхом розробки, створення та реалізації інновацій, що дозволяє одержувати нові технологічні процеси, нову продукцію, нові форми організації та управління виробництвом.

Важливим моментом розвитку інноваційного потенціалу є його оцінка і регулювання. Ці процеси доцільно здійснювати базуючись на таких принципах:

- цілеспрямованість (заходи керівників малого підприємства при контролюванні та регулюванні інноваційного потенціалу мають бути відповідними цілям підприємства, а також і цілям реалізації інноваційного процесу. При цьому ці заходи не повинні суперечити цілям малого підприємства. На практиці принцип цілеспрямованості – дотримання технології підготовки і реалізації рішень, наприклад, при виборі методів і форм контролювання і регулювання інноваційного потенціалу; конкретизація цілей малого підприємства, наприклад, цілей інноваційної діяльності; документування рішення про встановлення цілей і завдань і реєстрація відповідним чином цих документів при формуванні на підприємстві ефективної системи моніторингу, яка б забезпечувала своєчасне виявлення невідповідностей між визначеними цілями та заходами, що плануються;

- визначеності (реалізація функцій як контролю, так і регулювання має містити чітке визначення параметрів, які є об'єктами оцінювання і регулювання). Контроль, як правило, здійснюється через виявлення відхилень фактичних величин показників від запланованих. Тому необхідно встановити критерії, яким має відповідати об'єкт. Без цього неможливо здійснити контролюючі дії. Для конкретизації запланованих від реалізації інновацій результатів і забезпечення легітимності і обов'язковості реалізації контролю необхідно задокументувати усі параметри об'єктів, які підконтрольні, в формі планів. Інформація з цих планів є основою при перевірці та ними спираються

особи, які виконують контроль заходів. Регулювання є загальною функцією менеджменту. Вона реалізується через усунення відхилень фактичних величин параметрів від запланованих, які були виявлені під час контролю. Функцію регулювання реалізують лише після проведення контролю, тобто після виявлення відхилень. Отже, визначеність є основною умовою здійснення функцій контролювання і регулювання інноваційного розвитку підприємств малого бізнесу. Критерії показників, які характеризують інноваційний потенціал можуть встановлюватися різними шляхами. Вибір підходу до їх встановлення залежить від стратегії інноваційного розвитку малого підприємства;

- комплексності (оцінювання і регулювання інноваційного розвитку малого підприємства слід проводити враховуючи стан і перспективи можливих зміни таких характеристик як: 1) частота та ефективність впровадження інновацій; 2) потенціал малого підприємства щодо реалізації (розробки і впровадження) інновацій; 3) готовність персоналу малого підприємства до інноваційних змін);

- систематичності (регулювання та оцінювання інноваційного розвитку малого підприємства доцільно здійснювати через системний підхід. Формою реалізації цього принципу може бути відповідний підбір і класифікацію показників інноваційного потенціалу, а також методів які можуть забезпечити очікувані значення показників інноваційного розвитку суб'єкта малого бізнесу);

- взаємозалежності (оцінювання – це елемент функції контролю. Воно проводиться для встановлення кількісних і якісних параметрів об'єкту, що підлягає контролю. Процес контролю та оцінювання реалізується постійно на протязі усіх етапів. Функція регулювання також охоплює усі етапи управлінського процесу. Після виявлення відхилень фактичних параметрів від очікуваних у процесі контролю проводяться регулюючі заходи. Саме в цьому

полягає сенс принципу взаємозалежності. Однак процес регулювання буде ефективнішим тоді, коли він також буде контрольованим. Тому керівники малого підприємства повинні контролювати цей процес);

- послідовності (сутність принципу послідовності пов'язана з етапністю усього процесу управління. Функціональний підхід до управлінського процесу передбачає наявність функцій, взаємопов'язаних цілями, об'єктом та суб'єктом управління і певними комунікаціями між суб'єктами. Це функції планування, упорядження мотивації, контролю та регулювання. Сутність принципу послідовності відносно управління інноваційним потенціалом малого підприємства полягає у тому, що незважаючи на різноманітність методів та форм контролю і об'єктів регулювання, які можуть використовуватися в управлінні ІРП, завжди є наслідком виявлення відхилень фактичних параметрів від запланованих для об'єкту, що підлягає контролю, є реалізація функції регулювання);

- оперативності (це – своєчасність реалізації контролюючих дій; формування висновків про реальний стан підконтрольного об'єкта; прийняття та реалізація регулюючих рішень. Недотримання на практиці принципу оперативності може стати причиною багатьох проблем: втрата конкурентоспроможності, недоотримання прибутку малого підприємства від інноваційної діяльності; порушення термінів реалізації інноваційних проектів, виникнення перевитрат тощо).

- регулярності (це – періодичність реалізації заходів, визначених керівництвом малого підприємства заходів у відповідності з інструкціями, наказами та рішеннями. Принцип регулярності та його дотримання сприяє покращенню організації оцінювання і регулювання інноваційного розвитку, зниженню витрат часу на реалізацію процесу регулювання тощо. За результатами експертного опитування керівників ряду малих підприємств встановлено, в основному реалізація принципу регулярності здійснюється за

рахунок створення чітких інструкцій щодо проведення відповідних заходів; баз даних за умови реалізації цих заходів; графіків контролювання об'єктів управління).

Дотримання вищевказаних принципів допоможе керівникам і персоналу малих підприємств, які здійснюють інноваційні проекти, дасть змогу прискорити формування та реалізацію інноваційного потенціалу, скоротити ризикованість ситуацій в інноваційній діяльності, а також підвищити ефективність використання інвестицій, які вкладені в інновації.

Перелік посилань

1. Александрова В. П. Развитие трансферу научно-технических достижений в Украине / В. П. Александрова, Т. И. Щедрина / Экономика та прогнозування. – 2011. – № 3. – С. 100-106.
2. Антонюк П. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : [монографія] / П. Антонюк, А. Поручник, В. Савчук. – К. : КНЕУ, 2013. – 394 с.
3. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії та практики / З. С. Варналій. – К.: Знання, КОО, 2011.– 277 с.
4. Варналій З. С. Проблеми підтримки інноваційної діяльності суб'єктів малого підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: //**Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.in- dex.htm**.
5. Козаченко А. В. Малый бизнес: устойчивость и компенсаторные возможности: [монография]. / А. В. Козаченко, А. Е. Воронкова и др. – К.: Либра, 2013.– 328 с.
6. Карпенко А. В. Інноваційно-інвестиційний розвиток регіону / А. В. Карпенко, Н. М. Карпенко, А. О. Вознюк // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2015. – № 3. – С. 86–93.
7. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: [навчальний посібник] / С. М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2013. – 278 с.
8. Пашута М. Мале підприємництво та інновації як фактори зростання економіки / М. Пашута // Економіст. – 2014. – № 1. – С. 50-55.

9. Татарінов В. В. Проблеми управління інноваційною діяльністю малих та середніх підприємств та інструменти її активізації/ В. В. Татарінов // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – №1. – С. 214-222.
10. Ткаченко В. А. Інтелектуальний потенціал в основі розвитку виробничих сил і виробничих відносин: [монографія] / В. А. Ткаченко. – Д.: Моноліт, 2013. – 274 с.
11. Drucker Peter F. Innovation & Entrepreneurship: Practice & Principles/ Peter F. Drucker.– NY: HarperBusiness, 2010.– 256 p.
12. Bright D. Managing of innovations / Bright D. – Cambridge : Woodhead–Janekner, 2013. – 150 p.
13. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development / J. A. Schumpeter.– Oxford University Press, 2012.– 255 p.
14. Tidd D. Managing innovation / D. Tidd, D. Bessant, K. Pavitt. – John Wiley & Sons, LTD, Chichester, 2011. – 238 p.
15. Mensh G. Stalemate in Technology: Innovation Overcome the Depression / G. Mensh. – Cambridge (Mass), 2014. – 14 p.
16. Моніторинг функціонування малого бізнесу в Україні у 2014 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.worldbank.org>.
17. Статистичний щорічник України за 2014 рік / [за ред. О. Г. Осауленка]. – Київ : Державний комітет статистики України, 2015. – 552 с.

Елена Сорокивская

**Исследование инновационного потенциала
малого бизнеса в Украине**

Представленное исследование направлено на рассмотрение важных аспектов инновационной деятельности малых предприятий в Украине и разработки соответствующих рекомендаций по развитию их инновационного потенциала. В статье выделены характерные признаки малого предприятия, исследованы научные подходы к толкованию понятия «инновационный потенциал», проведен анализ составляющих инновационного потенциала предприятия малого бизнеса и осуществлено комплексное исследование динамики инновационной активности промышленных предприятий Украины.

В представленном исследовании малое предприятие определяется как самостоятельный хозяйствующий субъект, деятельность которого управляется и

контролюється власником (или власниками) з метою збільшення його (їх) капіталу. При цьому важливим фактором розвитку малого підприємства стає ефективне використання інновацій. В цій зв'язі особу актуальність набуває розгляд інноваційного потенціалу як системного показателя, що характеризує рівень ефективності підприємства в реалізації стратегії інноваційного розвитку.

За нашими роздумами, під інноваційним потенціалом малого підприємства в сучасних умовах слід розуміти його максимальні можливості генерувати високу інноваційну активність. На наш погляд інноваційний потенціал малих підприємств слід розглядати по двом складовим частинам: матеріальними ресурсами інноваційної діяльності та інтелектуальним потенціалом. Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що інноваційне розвиток малих підприємств – це процес послідовної активізації інноваційної діяльності по всіх напрямках та елементах, з метою забезпечення неперервного зростання потенціалу, який досягається шляхом розробки, створення та реалізації інновацій, дозволяє отримувати нові технологічні процеси, нову продукцію, нові форми організації та управління виробництвом.

Ключові слова: малий бізнес, інноваційний потенціал, малі підприємства, інноваційна діяльність, інвестиції, підприємництво, фінансові можливості.

Olena Sorokivska

Research of innovation potential small business in Ukraine

Current research investigates the important aspects of the innovation activities of small enterprises in Ukraine. It helps to develop appropriate recommendations for the development of small enterprises' innovation potential. In this article was carried out the analysis of the main features of a small business, were researched the scientific approaches to the interpretation of "innovation potential" concept, were analyzed the components of the innovation potential of small businesses and were investigated the innovative activity dynamics at the industrial enterprises of Ukraine.

In the present study, a small enterprise is defined as an independent entity, whose activities are governed and controlled by the owner (or owners) to increase its (their) capital. An important factor in the development of a small business is the effective use of innovation. This becomes especially important due consideration of innovative capacity as a system parameter that

reflects the level of efficiency of enterprises in the implementation of the strategy of innovative development.

By our reasoning, during the innovation potential of small business in modern conditions we should understand its maximum capacity to generate high innovative activity. In our opinion, the innovation potential of small businesses should be considered in two parts: material resources innovation and intellectual potential. Our studies suggest, that the innovative development of small businesses – is a process of sequential activation of innovative activity in all directions and the elements in order to ensure continuous growth potential, which is achieved through the development, creation and implementation of innovation to provide the new processes, new products, new forms of organization and management.

Keywords: small business, innovation potential, small businesses, innovation, investment, business, financial capabilities.

ЛОГІСТИЧНА АКТИВНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОЦІНКА ЇХ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ – ДЕТЕРМІНАНТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

У статті проаналізовано логістичну активність провідних вітчизняних підприємств автомобілебудування та здійснено оцінку їх логістичного потенціалу; на основі цього розроблено ефективну методику оцінки рівня розвитку логістичного потенціалу підприємств автомобілебудування.

Отримані автором результати дослідження можуть бути використані для налагодження ефективної роботи підприємств автомобілебудівної галузі та логістичних операторів.

Ключові слова: логістичний потенціал, логістична активність, методика оцінювання рівня розвитку логістичного потенціалу.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Серед функціональних сегментів бізнесу, що визначають комерційний успіх будь-якої фірми на ринку, основне місце належить закупівлі та розподілу. Це саме ті чинники, ефективно управління якими напряду впливає на підвищення логістичного потенціалу та логістизацію діяльності всього підприємства. Саме тому проаналізуємо функціонування таких ключових понять, як «логістика на вході», «логістика на виході», «логістика розподілу», «дистрибуція», «дилерство» та «логістичний потенціал» на автомобілебудівних підприємствах, що ми досліджуємо (рис. 1).

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

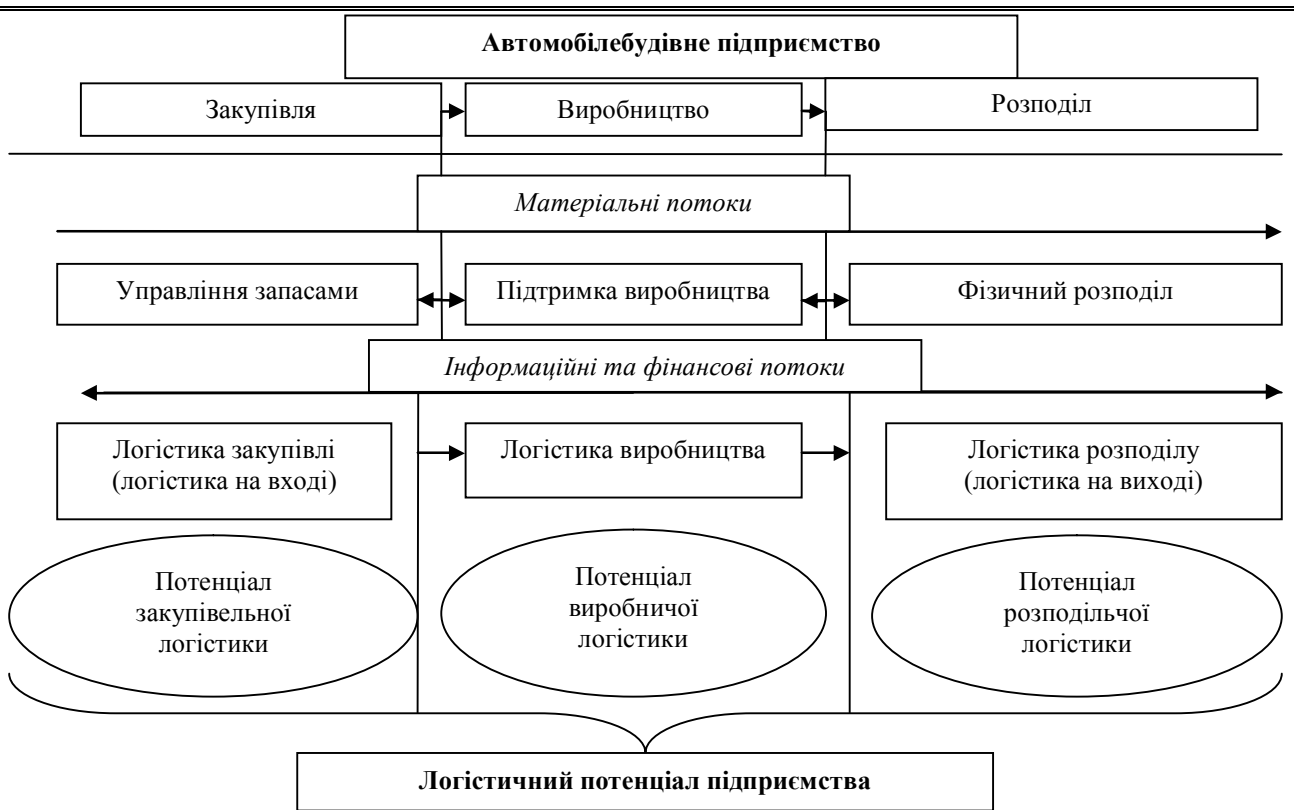


Рис. 1. Функціональні сегменти логістики на автомобілебудівному підприємстві

Джерело: розробила автор

Ефективне функціонування даних сегментів логістики приводитиме до того, що загальний логістичний потенціал підприємства збільшуватиметься.

На сьогодні мито на автомобільні комплектуючі, що їх використовують у крупно вузловому складанні (SKD) автомобіля, залишилося незмінним – 3-5%, а комплектуючі для дрібно вузлового складання (CKD) автомобіля, що допускає повномасштабне виробництво, у т. ч. зварювання і фарбування, митом не обкладають. Така ситуація істотно знижує привабливість SKD-складання для вітчизняного автовиробника, а розвиток CKD-складання потребує значних інвестицій.

Саме тому українські автовиробники всерйоз задумалися над переходом до CKD-складання автомобілів. Нині з чотирьох автовиробників України тільки

ПАТ «ЗАЗ» займається SKD-складанням. Інші учасники ринку спеціалізуються на SKD-складанні, за якого автомобілі, що їх поставляють на український завод, зібрані на 70–80%.

При цьому три автовиробники із чотирьох мають стабільних іноземних партнерів протягом тривалого часу: «Укравто» – *General Motors Corporation*, «Єврокар» – Volkswagen (Skoda), «Богдан» – Isuzu та Hyundai (Kia). Така активна співпраця з іноземними виробниками дає змогу національному автомобілебудуванню запозичувати передові технології, розширити структуру виробництва автомобільної техніки, спонукає їх до переозброєння власних підприємств, спонукає до усвідомлення важливості застосування логістики та її максимального вдосконалення. Все це в підсумку має привести до відродження вітчизняного виробництва на нових конкурентних засадах. Проте дана співпраця також зумовлює те, що вітчизняні підприємства кінцевого складання автомобілів мають, як правило, сотні постачальників комплектуючих, матеріалів і автозапчастин, тобто це безпосередньо сфера логістики закупівлі.

Логістика закупівлі на досліджуваних нами підприємствах: корпорація «Укравто» (ПАТ «ЗАЗ»), корпорація «Богдан» («Черкаський автомобільний завод»), Корпорація «АІС» (ТОВ «КрАСЗ») й «Атол Холдинг Єврокар» здійснюється практично за однією схемою. Розглянемо її детальніше.

У корпорації «Укравто», а саме на ПАТ «ЗАЗ» логістику закупівлі та розподілу здійснює відділ логістики, розподілений на дві служби: одна займається всіма функціями, що стосується безпосередньо складування, зберігання і вантаження автомобілів, а інша – всім, що стосується запчастин, тобто їх закупівлею, виробництвом, складуванням та розповсюдженням. Обидві ці служби на будь-якому автомобілебудівному підприємстві працюють напружено. Адже, здійснюючи логістику закупівлі, дані служби співпрацюють із сотнею постачальників. Так, роботу ПАТ «ЗАЗ» забезпечує більше ніж 1100 постачальники матеріалів і комплектуючих виробів, серед яких 875 –

українських, 99 – із країн СНД і 109 – далекого зарубіжжя. Тільки в Запорізькій області діють більше ніж 300 постачальників.

Що стосується логістики закупівлі (логістики на вході), то її на автомобілебудівних підприємствах здійснюють переважно два функціональних підрозділи: Управління закупівель матеріалів та Управління зовнішньої комплектації, які підпорядковані безпосередньо Управлінню логістичного відділу. Дані підрозділи виконують такі основні функції: розраховують потребу в сировині, матеріалах; шукають постачальників; укладають із постачальниками контракти, контролюють їх виконання; розробляють плани закупівель відповідно до виробничої програми і даних інвентаризаційної відомості щодо залишків на складах; мобілізують внутрішні ресурси, контролюючи збереження на складах та економне використання матеріалів у процесі виробництва.

У ПАТ «ЗАЗ» в розпорядженні є 9 складів-накопичувачів, які розміщені на території заводу. Серед них – ЛЦ класу «А» площею 12 тис. кв. м., який дає змогу в безперервному режимі отримувати сотні тисяч вантажів, необхідних для виробництва, ефективно їх обробляти й оперативно доставляти до місця призначення на виробництво. Сьогодні в систему логістики також уведено дві секції для накопичення й відвантаження готової продукції загальною площею 51289 кв. м., де можна розмістити понад 1300 нових автомобілів, які щодня готові до відправлення в різні регіони світу. Решта складів ПАТ «ЗАЗ» – класу «С» та склад «Кристал» – дають змогу зберігати продукцію підприємства в дещо згрупованому вигляді.

Якщо аналізувати діяльність ПАТ «Богдан Моторс» у сфері логістики закупівлі, то потрібно також зазначити, що в товариства існують такі самі проблеми: для виробництва легкових автомобілів, автобусів та тролейбусів заводи використовують переважно імпортовану комплектацію. Так, згідно з нашим аналізом фінансової документації ПАТ «Богдан Моторс» з'ясувалося,

що фінансових операцій із закупівель комплектуючих, запчастин і обладнання за звітний період 2013 р. було проведено на суму 914177,7 тис. грн. Поставки з імпорту здійснено на суму 625803,27 тис. грн. (табл. 1) [1].

Таблиця 1

Фінансові операції із закупівель комплектуючих, запчастин і обладнання

№ за/п	Постачальники	Комплектуючі та матеріали	Сума, тис. грн.
1	ОАО «АвтоВАЗ» (Росія, м. Тольятті)	Вузли і запчастини для автомобілів ВАЗ	1809,39.
2	ОАО «Іжмаш-Авто» (Росія, м. Іжевськ)	Кузова, вузли, агрегати до автомобілів ВАЗ	3611,96
3	GmbH AMADA	Обладнання для виробництва автобусів	690,75
4	Fordertechnic EISEMANN	Зварювальне і фарбувальне обладнання	260850,82
5	ТОВ «KIA Motors»	Комплектуючі для виробництва автомобілів KIA	266091,28
6	«Hanwha Corporation»	Комплектуючі для виробництва автомобілів KIA та Хюндай	8183,03
7	Sojitz Corporation	Шасі для виробництва автобусів і вантажних автомобілів	16095,93
8	Інші контрагенти	Поставка комплектуючих для виробництва легкових, вантажних автомобілів, автобусів і тролейбусів	356844,54
9	Разом		914177,7

Джерело: склала автор на основі звітних даних ПАТ «Автомобільна компанія «Богдан Моторс»

Отже, як бачимо для всіх вітчизняних автомобілебудівних підприємств постає одна й та сама проблема – постачання комплектуючих іноземного виробництва.

Саме тому потрібно впроваджувати логістичні підходи у діяльності вітчизняних автомобілебудівних підприємств.

Із проведеного нами дослідження зрозуміло, що у розвитку логістики спостерігається загалом позитивна тенденція, проте не в такому обсязі, як у країнах із розвинутою економікою.

У корпорації «Богдан» нині функціонує департамент логістики. Він також прийняв раціональне рішення щодо будівництва логістичного центру, який забезпечуватиме логістику нового автомобільного заводу в м. Черкаси.

У корпорації «АІС» також розвивається логістика закупівлі та логістика розподілу, адже до структури корпорації належить розподільчий-ЛЦ із приймання, складування, зберігання і розподілу автозапчастин площею 13 тис. кв. м.

Проте в ТОВ «КрАСЗ» Кременчуцький автоскладальний завод, що входить до групи компаній «АІС» є проблеми з логістикою, адже більшу частину комплектуючих постачають із зарубіжжя; при цьому підприємство не має налагодженої системи логістики, а також власного логістичного центру, який би забезпечував ефективну роботу заводу.

Щодо логістики розподілу (логістики на виході), то на автомобілебудівних підприємствах її здійснюють відділ маркетингу, відділ продажів автомобілів, відділ логістики та відділ сервісу і реалізації запасних частин. Зокрема, відділ логістики здійснює діяльність із розподілу готової продукції, тобто щомісяця відправляє автомобілі й запасні частини зі складів заводу дистрибуторським компаніям і дилерам відповідно до їх заявок.

Так, продукцію ПАТ «ЗАЗ» реалізує найбільша дилерська мережа корпорації «УкрАвто», проте загалом продукцію ПАТ «ЗАЗ» продають 875 дистрибуторських компаній і дилерів (табл. 2):

Таблиця 2

Дистрибуторські компанії, що забезпечують логістику розподілу ПАТ «ЗАЗ»

Регіони України	Кількість дистрибуторських і дилерських компаній
Запорізький регіон (Запорізька область і м. Запоріжжя)	290
Київ	173
Дніпропетровськ	139
Харків	65
Донецьк	57
Луганськ	21
Інші області	130
Разом	875

Джерело: склала автор на основі даних ПАТ «ЗАЗ»

У споживанні продукції ПАТ «ЗАЗ» лідирує Київська область (21%). Що стосується інших областей України, то між ними споживання розподілене нерівномірно: з невеликим відривом лідирують Донецька (12,1%), Запорізька (10,8%), Дніпропетровська (8,5%), Харківська (6,9%) і Одеська (6,7%) області.

Проведений аналіз споживання автомобілів і запчастин між областями України дає змогу виявити так звані «вузькі місця» у споживанні продукції автозаводу. Саме Західна частина України споживає найменший відсоток продукції ПАТ «ЗАЗ», отже підприємству потрібно виявити причини такого становища та розширити ринки збуту за рахунок знаходження нових каналів розподілу, тощо.

Загалом наші дослідження дають змогу зробити висновок, що на підприємствах автомобілебудування є деякі негаразди стосовно діяльності логістики закупівлі (логістики на вході) та логістики розподілу (логістики на виході).

Щодо логістики закупівлі, то підприємствам потрібно постійно здійснювати моніторинг діяльності своїх постачальників, та відповідно до змін, що відбуваються на підприємстві, робити зміни у системі постачання.

Наступною проблемою є те, що поставки сировини інколи «зриваються» або затримуються не з провини постачальників, а з служб логістики; це пов'язано з тим, що на українських підприємствах ще не навчилися належним чином розподіляти обов'язки своїх постачальників, та відповідно до змін, що відбуваються на підприємстві, робити зміни у системі постачання.

На основі нашого дослідження, доцільно зробити висновок, що функціонування відповідних сегментів логістики та їх взаємодія впродовж руху логістичного потоку обумовлюють рівень розвитку логістичного потенціалу підприємства.

Унаслідок цього на всіх досліджуваних нами підприємствах відвантаження зі складу (ЛЦ) відбувається з такими затримками, що дрібно гуртові клієнти часто відмовляються від оплаченого ними замовлення, й підприємство змушене повертати гроші, втрачаючи і клієнтів, і прибуток. Така ситуація є наслідком недосконалої і нераціональної роботи складського господарства на вітчизняних підприємствах автомобілебудування. Тому тут необхідно впроваджувати заходи, що дадуть змогу збільшити показники відвантажень продукції, а разом із тим збільшити й обсяги продажу та поліпшити їх фінансовий стан.

На основі нашого дослідження, доцільно зробити висновок, що функціонування відповідних сегментів логістики та їх взаємодія впродовж руху логістичного потоку обумовлюють рівень розвитку логістичного потенціалу підприємства.

В економічній літературі поширені згадування про потенціал підприємства [4, 5]. Проте в цих та інших роботах нема єдності у трактуванні його розуміння. На нашу думку, найповніше сутність потенціалу відображає визначення, наведене у Великій Советській Енциклопедії, за яким: «Потенціал – це сукупність засобів, ресурсів, можливостей використання яких дасть змогу досягнути економічного ефекту».

Аналіз досліджень проблеми. Відповідно, що стосується логістичного потенціалу, то загалом є дефіцит досліджень даного поняття, але все ж таки трапляються деякі епізоди у працях таких авторів: Е. В. Неверова, Г. О. Маренова, Л. І. Абалкіна, Д. А. Чернікова, І. В. Петенко, Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай, В. А. Вінокуров.

Якщо звернутися до досліджень Г. О. Маренової, то логістичний потенціал залежить в основному від сукупності ресурсів, що забезпечують здатність підприємства до ефективного здійснення логістичних операцій; адже ефективність їх використання напряму впливає на можливість досягнення

окреслених цілей організації, за оптимальних витрат [3, с. 8]. Такі автори, як І. В. Петенко та С. М. Ісикова [3] вважають, що логістичний потенціал – це спроможність реалізовувати логістичні функції з максимально можливим кінцевим результатом та мінімально необхідними витратами. Головним недоліком обидвох трактувань є складність виділення даних ресурсів та логістичних операцій, дія яких безпосередньо впливає на ефективність господарської діяльності організації.

На думку Є. В. Крикавського «логістичний потенціал» – це головний економічний параметр підприємства в стратегічному плані. Із огляду на це пропонуємо нове авторське бачення трактування терміна «логістичний потенціал» – це сумарна дія різноманітних показників (індикаторів), що в кінцевому результаті відобразатимуть рівень розвитку організації, а також її готовність до подальших логістичних змін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте в сучасній економічній літературі оцінці міри розвитку логістичного потенціалу на промислових підприємствах, зокрема в машинобудівній галузі приділяється недостатньо уваги.

Мета і завдання статті. З метою вирішення цього завдання пропонується методика оцінки рівня розвитку логістичного потенціалу автомобілебудівних підприємств, яка дасть змогу з'ясувати, які із досліджуваних нами підприємств мають високий рівень розвитку організації і тим самим готові до подальших логістичних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміни в усіх сферах життя, що відбуваються на сучасному етапі, спонукають автомобілебудівні підприємства використовувати нові підходи у процесі управління своєю діяльністю. Саме тому важливими аспектами в організації логістичної діяльності досліджуваних нами автомобілебудівних підприємств є оцінювання результатів їхньої діяльності через призму ефекту від використання

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

логістичних підходів. На наш погляд, для того, щоб підприємство ефективно функціонувало і не було значних коливань у його господарській діяльності, потрібно адекватно оцінювати рівень розвитку логістичного потенціалу.

Саме тому вважаємо за доцільне навести перелік показників (рис. 2) , якими пропонуємо характеризувати логістичний потенціал підприємства.

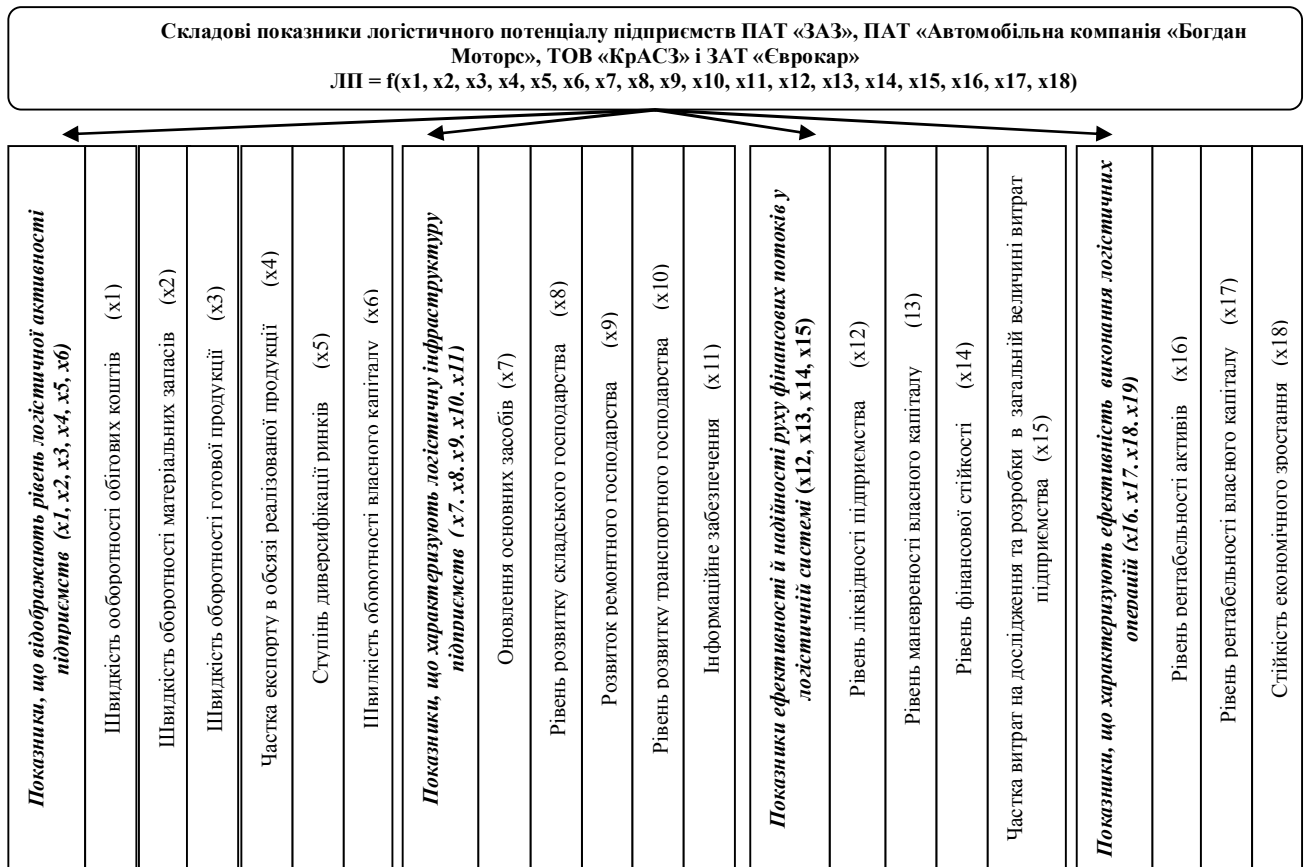


Рис 2. Структура показників для оцінки рівня логістичного потенціалу (РЛП) підприємства

Джерело: запропонувала автор

Відповідно функція, що характеризуватиме рівень розвитку логістичного потенціалу (РЛП) підприємства, виглядатиме так:

$$LП = \sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i \longrightarrow \max \quad (1)$$

де n- кількість показників – індикаторів (n=18);

w_i – коефіцієнт вагомості i -го показника – індикатора ($\sum_{i=1}^n w_i = 1$);

x_i – числове значення оцінки i -го показника – індикатора, що формує логістичний потенціал підприємства;

Для того щоб ліквідувати розваженість одиниць виміру, ми пропонуємо усі кількісні та якісні значення запропонованих показників переводити у оцінки від 0 до 1 (на основі експертних методів дослідження).

В дослідженні було сформовано склад експертів (3 керівника машинобудівних підприємств і 2 кандидати економічних наук). На нашу думку даний склад є оптимальний, оскільки зменшення кількості експертів веде до зниження точності наступних розрахунків, а збільшення ускладнює організацію проведення експертизи. Для розрахунку рівня розвитку логістичного потенціалу на досліджуваних підприємствах нами було розроблено відповідну градацію даних показників та нами було отримано оцінку за кожним з показників (індикаторів). Також експертами було оцінено їх вагомість за десятибальною шкалою (залежно від того, якою мірою вони впливають на кінцевий результат).

На основі отриманих результатів дослідження (отриманих експертних оцінок вагомості показників (індикаторів) визначимо їх вагові коефіцієнти. Для цього скористаємося формулою 2:

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^m (B_{ij} / B_{gj})}{m}, \quad (2)$$

де w_i – коефіцієнт вагомості i -го показника;

i - номер показника (індикатора);

j – порядковий номер експерта;

m – кількість експертів у групі, осіб;

B_{ij} – кількість балів, присвоєних і-му показнику (індикатору) j-м експертом, бали;

B_{gj} – кількість балів, присвоєних j-м експертом всім показникам (індикаторам) усій групі показників (індикаторів), бали.

В результаті проведених розрахунків, були отримані коефіцієнти вагомості показників (індикаторів) та визначено остаточну формулу розрахунку рівня логістичного потенціалу підприємства (формула 3):

$$\begin{aligned}
 РЛП = \sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i = & 0,056 \cdot x_1 + 0,035 \cdot x_2 + 0,063 \cdot x_3 + 0,068 \cdot x_4 + \\
 & 0,083 \cdot x_5 + 0,062 \cdot x_6 + 0,082 \cdot x_7 + 0,066 \cdot x_8 + 0,034 \cdot x_9 + 0,022 \cdot x_{10} + \\
 & 0,038 \cdot x_{11} + 0,074 \cdot x_{12} + 0,052 \cdot x_{13} + 0,052 \cdot x_{14} + 0,036 \cdot x_{15} + 0,081 \cdot x_{16} + \\
 & 0,079 \cdot x_{17} + 0,058 \cdot x_{18}
 \end{aligned}
 \tag{3}$$

Проаналізувавши зведені середньоарифметичні дані за всіма складовими показниками (індикаторами) логістичного потенціалу та розрахований за вищеподаною методикою рівень логістичного потенціалу досліджуваних нами підприємств необхідно здійснити завершальний етап оцінки РЛП. Необхідно здійснити інтерпретацію результатів аналізу (рис. 3).

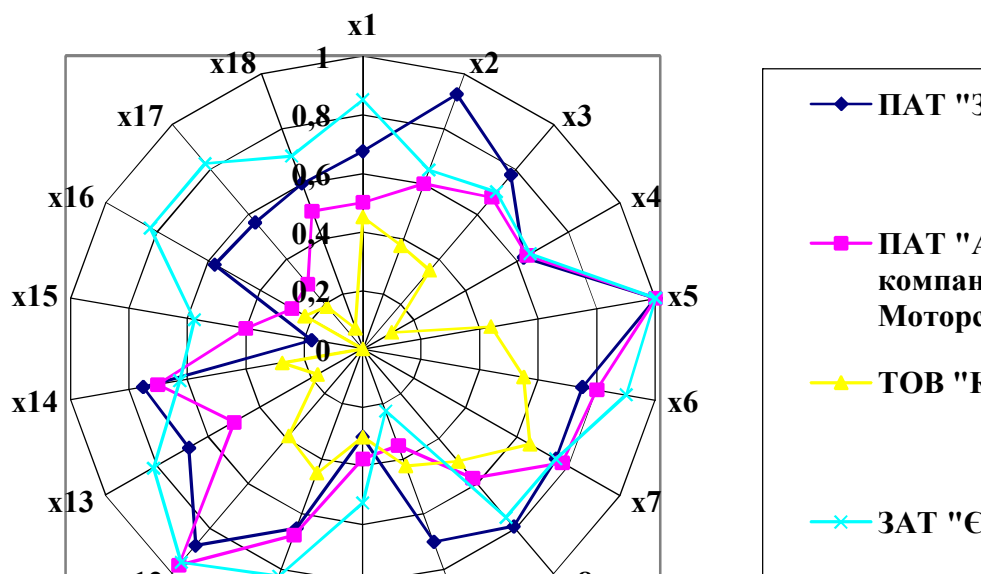


Рис. 3. Радар рівня логістичного потенціалу автомобілебудівних підприємств

Джерело: складала автор на основі здійснених розрахунків

Щоб класифікувати підприємства за РЛП нами пропонується наступна градація (табл. 3).

Таблиця 3

Градація автомобілебудівних підприємств за рівнем логістичного потенціалу (РЛП)

РЛП	Текстовий опис	Назва підприємства та кількісна ха-ка РЛП
>0,75	Високий. Високий рівень розвитку організації. Підприємство здатне самостійно забезпечити свій подальший логістичний розвиток.	ЗАТ «Єврокар» (0,79)
(0,50; 0,75)	Достатній. Високий рівень розвитку організації. Потрібно негайно підвищувати рівень РЛП для того щоб втримати конкурентні переваги. Організація готова до подальших логістичних змін, проте потрібні додаткові кошти для їх впровадження.	ПАТ «ЗАЗ» (0,73), ПАТ «Автомобільна компанія «Богдан Моторс» (0,64)
(0,25; 0,50)	Середній. Середній рівень розвитку організації. Потрібні значні інвестиції для впровадження логістичних змін.	ТОВ «КрАСЗ» (0,37)
(0,01; 0,25)	Гранично допустимий. Нестабільний розвиток організації. Потрібні негайні зміни в управлінні і значні інвестиції.	-
<=0,1	Кризовий. Кризовий стан організації.	-

Джерело: запропонувала та склала автор на основі розрахунків за результатами опитування експертів

Для обґрунтування рівня узгодженості думок експертів нами було проведено ранжування оцінок вагомості показників (індикаторів), що були дані експертами та розраховано коефіцієнт конкордації. Даний коефіцієнт згідно здійснених розрахунків становитиме $W=0,84$, тому можна вважати, що узгодженість у поглядах експертів дуже висока, отже, гіпотеза про узгодженість думок експертів щодо ранжування оцінок вагомості показників приймаються, а результати експертного опитування вважаються достовірними.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальшого розвитку в цьому напрямі. Перевагами проведеного нами математично – статистичного дослідження є доступність вхідної інформації для розрахунку показників (індикаторів), оскільки більшість параметрів відображаються в основних формах статистичної звітності. Також модель може бути використана для розрахунків рівня логістичного потенціалу підприємства в динаміці, що

забезпечить можливість постійно відстежувати зміни і впливати на його підвищення.

Перелік посилань:

1. Струтинська І. В. Становлення та розвиток логістичних центрів як чинник економічної стабілізації підприємств автомобілебудівної галузі: дис. кандидата економічних наук. 08.00.04 / Струтинська Ірина Володимирівна. – Тернопіль, 2011. – 263 с.
2. Базилевич В. Д. Економічна теорія / В. Д. Базилевич // Політекономія : підручник. К.: Знання-Прес, 2004. – 520 с.
3. Маренова Г. О. Управление межрегиональными экономическими связями. – Казань, 2005, 189 с.
4. Гладій І. Й. Регіоналізація світового ринку: євро інтеграційний аспект: Монографія / І. Й. Гладій. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 544 с.
5. Розенау Дж. К исследованию взаимопересечения внутривполитической и международной систем / Дж. Розенау // Теория международных отношений : хрестоматия; сост., нау. Ред. и комм. П. А. Цыганкова. – М.: Гардарики, 2002. – с. 172-183.
6. Bentzen K. Best Practice Handbook for Logistics Centres in the Baltic Sea Region / Kent Bentzen, Tobias Hoffman, Lars Bentzen // European Regional Development Fund. Klaipeda, 2003. – 117 p.
7. DTZ research. Property Times Ukraine Q3 2010 Carpe Diem. – Available at: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/Sepid/2012_2/12sivdlc.pdf
8. Ghiani Gianpaolo. Introduction to Logistics Systems Planning and Control / Gianpaolo Ghiani, Gilbert Laporte, Roberto Musmanno. – John Wiley and Song Ltd, 2004. – 377 p.
9. Steffen Nestler, Thomas Nobel, Lars Bentzen. Service concept report for logistics centres. – Available at: <http://www.neloc.net>
10. Ukraine: Trade and Transit Facilitation Study prepared under the Netherlands financed World Bank executed Trust Fund “Ukraine: Support Competitiveness through Capital Budgeting, Public Financial Management and Trade and Transit Facilitation”, 2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.worldbank.org/lpi.

Ирина Струтинская

**Логистическая активность отечественных автомобилестроительных предприятий и
оценка их логистического потенциала – детерминанта инновационного развития**

В статье проанализированы логистическую активность ведущих отечественных предприятиях автомобилестроения и осуществлена оценка их логистического потенциала; на основе этого разработана эффективная методика оценки уровня развития логистического потенциала предприятий автомобилестроения.

Полученные автором результаты исследования могут быть использованы для налаживания эффективной работы предприятий автомобилестроительной отрасли и логистических операторов.

Ключевые слова: логистический потенциал, логистическая активность, методика оценки уровня развития логистического потенциала.

Iryna Strutynska

**Logistic activity of domestic automobile industry enterprises and evaluation of their logistic
potential – determinants of innovation**

Objective to analyze logistic activity of the leading domestic automobile industry enterprises and evaluate their logistic potential; using the results to devise effective methods of evaluating the logistic potential development level of automobile industry enterprises. *Methods.:* To achieve the objective the authors of the given paper used the following methods: abstraction, analysis, synthesis, induction, deduction (to identify the problematic part of the research), systematic analysis and synthesis (to evaluate logistic activity of automobile industry enterprises); structural logical method (to specify the terms: “logistic potential”), economic and mathematical, statistic and comparative analysis (while evaluating logistic activity of automobile industry enterprises and defining their logistic potential), expert assessment and unclear logical conclusion (to evaluate logistic potential of enterprises); graphical (to illustrate visually the results of the conducted research).

Outcome. logistic activity of the leading domestic automobile industry enterprises has been analyzed and the methods of evaluating the logistic potential development level of automobile industry enterprises have been devised. The differentiating feature of the methods is that the list of indexes has been suggested that reflect the potential development level of the logistics functional

areas and constitute the logistic potential of the enterprise. *Scientific novelty.* The scientific novelty lies in the fact that the methods which adequately describe the phenomenon of logistic potential of automobile industry enterprises have been devised. The methods also provide the opportunity to decide which of the analyzed enterprises have high organizational development level and therefore ready to further logistic changes. *Practical value:* The advantage of the mathematical and statistic research conducted by us is the availability of the incoming information for counting the indexes (indicators), as most of the parameters are reflected in main forms of statistic reports. This model can also be used to calculate the level of logistic potential of the enterprise in dynamics which provides the opportunity to constantly monitor the changes and stimulate the increase of the level.

Key words: logistic potential, logistic activity, methods of evaluating the level of logistic potential development.

УДК 658.5:334.01:338.45

Наталія Шведа

кандидат економічних наук, старший викладач

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА ДОПОМОГОЮ БЕНЧМАРКІНГУ

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності та збереження своїх позицій на ринку підприємства змушені шукати нові можливості і шляхи удосконалення продукції і методів бізнесу. Використання бенчмаркінгу у світі базується на тому, що інформація і знання мають цінність тільки при забезпеченні їх широкої імплементації в діяльність організації. В статті запропоновано використовувати бенчмаркінг для розроблення й прийняття як тактичних, так і стратегічних рішень та досліджено особливості основних етапів такого процесу. Також в статі обґрунтовано модель здійснення бенчмаркінгового проекту та визначено особливості кожного етапу цього процесу.

Ключові слова: бенчмаркінг, управлінське рішення, управлінська технологія, конкурентоспроможність, стратегія.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку національної економіки важливою характерною рисою зовнішнього середовища функціонування вітчизняних підприємств є його висока мінливість і непередбачуваність. Зміни у політиці, економіці, науці, демографії, культурі відбуваються настільки інтенсивно, що керівникам підприємствам дедалі складніше до них пристосувати діяльність компанії. У зв'язку з цим все більшу роль починає відігравати прогнозування ринкових змін і створення гнучкої системи адаптації до них. За таких умов кращі результати дає використання новітніх управлінських технологій.

Актуальність використання бенчмаркінгу, як сучасної концепції, в системі управління українськими підприємствами обумовлена виходом

вітчизняних товарів на світовий ринок, що передбачає постійне вдосконалення продукції, бізнес-процесів і стратегії для зміцнення конкурентоспроможності. Економічним суб'єктам для підтримки довготривалої конкурентної переваги необхідно створювати товари і послуги, які задовольняють не тільки реальні, але й перспективні потреби, та рівнятимуться на світові стандарти. Це викликає проблему вибору методів і напрямків стратегії удосконалень, тому що правильні або помилкові стратегічні рішення визначають успіхи та невдачі в діяльності. Зменшити гостроту даної проблеми може саме бенчмаркінг.

Аналіз досліджень проблеми. В Україні окремі положення й аспекти бенчмаркінгу почали пропагувати із середини 1990-х років такі вчені: Б. Андрушків, С. Бресин [1], О. Виноградов, І. Галасюк, І. Грозний [2], А. Гончарук [3], М. Данилюк [4], Ю. Двірко [5], О. Дубовик, І. Дячок [6], О. Жилінська, Н. Карпенко, Н. Кирич, Н. Козак, О. Коцюба, О. Криворучко, О. Кузьмін, Л. Прус, О. Прус, В. Стадник, М. Тепла, О. Шандрівська та інші. Серед зарубіжних науковців даною проблематикою займалися К. Андерсон, І. Аренков [7], Г. Багієв, Е. Белокоровін [8], Д. Г. Ватсон, М. Заїрі, А. Казанцев [9], Б. Карлоф, Р. Кемп [10], Р. МакАдам, Є. Михайлова [11], Р. Рейдер [12], Х. Дж. Харрінгтон, Дж. С. Харрінгтон [13] та інші.

Зауважимо, що зарубіжні автори досліджували бенчмаркінг в умовах розвинутого ринку інвестицій та сучасних управлінських технологій, не враховуючи специфіку і кризові колізії перехідної економіки. Саме тому їх теоретичні висновки і практичні рекомендації не завжди можна взяти на озброєння в умовах сучасної України.

Мета і завдання статті. У вітчизняній економіці впровадження бенчмаркінгу обмежене недостатнім розвитком неформальних ділових стосунків між суб'єктами господарювання, а також низьким рівнем інформаційного обміну між ними. Це потребує вивчення бенчмаркінгу як інструменту, що стимулює гармонійний розвиток і зміцнює стосунки між

підприємствами з метою підвищення їх конкурентоспроможності. Крім того, вітчизняні вчені майже не пропонують власних методик здійснення бенчмаркінгу та не вказують на особливості прийняття управлінських рішень за допомогою бенчмаркінгу, а лише використовують закордонні аналоги та адаптовують їх до потреб підприємств, що не враховує українські особливості ведення бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бенчмаркінг – це інноваційна технологія управління, яка на основі критичної оцінки власного внутрішнього і зовнішнього середовищ та дослідження ведення бізнесу іншими успішними компаніями, що працюють як на аналогічному стосовно досліджуваного підприємства ринку, так і на інших ринках, дає змогу створити безперервну систему вдосконалень для підвищення ефективності бізнесу на основі оригінальних управлінських, організаційних, маркетингових та фінансових дій і рішень [14, с. 275].

Використання бенчмаркінгу у світі базується на тому, що інформація і знання мають цінність тільки при забезпеченні їх широкої імплементації в діяльності організації і партнерських відносинах. Та інформація, яка не може бути реалізована на комерційній основі, не повинна лежати «мертвим вантажем». Вона має давати ефект у вигляді розширення доступу до знань і можливостей реалізації результатів своєї діяльності, що безпосередньо пов'язано з підвищенням конкурентоспроможності всіх учасників бенчмаркінгу.

Основним завданням сучасної економіки України є призупинення економічного спаду і поступове нарощення виробництва з розв'язанням низки соціальних проблем. Для цього необхідно насамперед підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на внутрішньому ринку і забезпечити стабільні темпи зростання ключових галузей. Розв'язання цієї проблеми пов'язано з розробленням і реалізацією бенчмаркінгових проектів

інноваційного розвитку підприємства. До того ж, для успішного його функціонування необхідно систематично вдосконалювати бізнес-процеси з метою адаптації до мінливих зовнішніх умов. Унаслідок цього цілком зміниться підхід до прийняття управлінських рішень, оскільки саме рішення формують напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень потребує від менеджерів обширної компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду та передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну й злагоджену роботу всього організаційного механізму [15, с. 194–215].

Багато користі підприємство може отримати, якщо при розв'язанні поточних проблем почати застосовувати бенчмаркінг. У цьому процесі можна виділити такі етапи його реалізації (рис. 1):

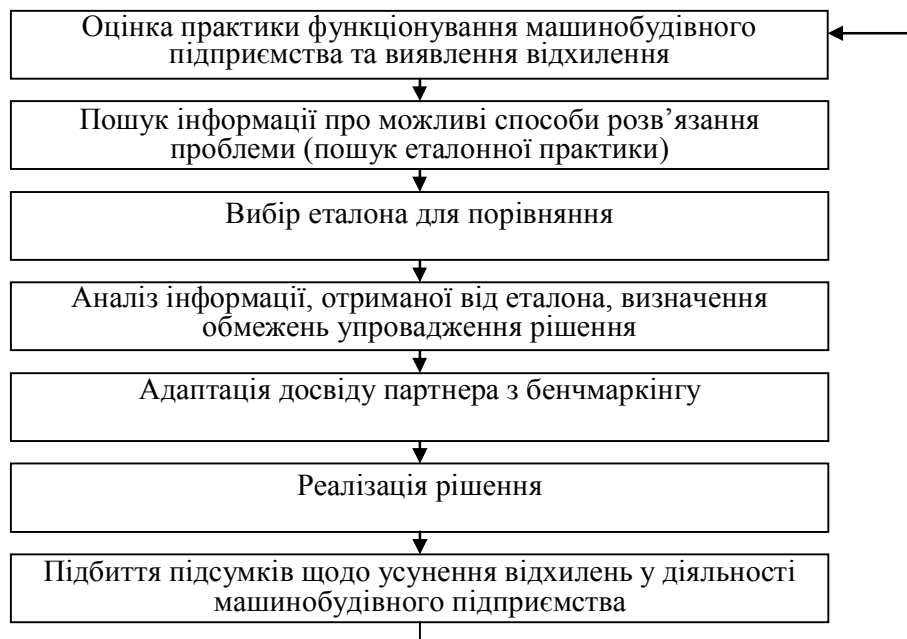


Рис. 1. Схема процесу прийняття та реалізації оперативного рішення за допомогою бенчмаркінгу в системі управління машинобудівним підприємством

Джерело: розробила автор

1. Оцінка і визначення недоліків практики функціонування підприємства. На цьому етапі відбувається самооцінка існуючої практики, її результатів і визначають плановірність досягнення стратегічних та поточних цілей, у результаті чого фіксуються відхилення дійсного від бажаного.

2. Пошук інформації про можливі способи розв'язання проблеми. На цьому етапі вона може бути отримана з різних джерел: нарад керівників підрозділів, звітів персоналу, обміну нагромадженим досвідом між компаніями, особистих зустрічей менеджерів і взаємних відвідувань, екскурсій на інші підприємства, науково-практичних конференцій, наукових збірників, спеціалізованих сайтів, звітності, наданої фіскальними органами держави, промислового шпигунства, повноцінного аналізу діяльності із залученням експертів у даній сфері, аутсорсингу тощо.

3. Вибір еталонної практики, що передбачає аналізування роботи інших підрозділів того ж самого підприємства в іншому напрямку діяльності підприємства. На нашу думку, шукати еталон для порівняння за межами компанії при прийнятті тактичних рішень недоцільно, у зв'язку з їх простотою та великими витратами здійснення зовнішнього бенчмаркінгу. Проте це не означає, що при прийнятті тактичних рішень неможливе застосування зовнішнього бенчмаркінгу, особливо в унікальних ситуаціях. Вибір еталона базується на показниках його діяльності, тобто партнером буде та організація, яка використовує іншу стратегію, але її діяльність дає успішніші результати. Можна розглядати зарубіжні фірми, що є дуже актуальним для сучасних підприємств України.

4. Аналізування інформації, отриманої від еталона, визначення обмежень впровадження бенчмаркінгу або можливих недоліків після його впровадження. Керівництво кожного підприємства, яке здійснюватиме бенчмаркінг, повинно розуміти, що зібрана інформація може підтвердити безглуздість здійснення заздалегідь запланованого проекту через виявлені обмеження.

5. Реалізація рішення, прийнятого з використанням бенчмаркінгу. На цьому етапі має бути точно визначено виконавців і терміни реалізації окремих робіт з удосконалення, а також проведено безпосередньо процес поліпшення.

6. Підбиття підсумків щодо усунення відхилень. На основі моніторингу ходу виконання робіт і оцінки кінцевих результатів удосконалення діяльності підприємства формують пакет інформації для підбиття підсумків. У випадку негативних результатів при оцінці впровадження бенчмаркінгу приймають рішення щодо повторної оцінки існуючої практики підприємства.

Наведену схему можуть широко використати малі та середні підприємства для прийняття не тільки тактичних, а й стратегічних рішень. Проте потрібно врахувати, що внутрішній бенчмаркінг неможливо застосовувати на малих підприємствах, оскільки нема бази для порівняння. Тому для таких підприємств доцільніший зовнішній бенчмаркінг, джерелами інформації для проведення якого є зустрічі менеджерів (власників) підприємства, публікації в спеціалізованих відкритих виданнях, прес-релізи, рекламна продукція тощо.

Процес бенчмаркінгу на вітчизняних підприємствах ніколи не повинен закінчуватись, оскільки високої якості бізнес-процесу (особливо з погляду наукового-технічного прогресу) ніколи не може бути досягнуто назавжди, і постійно існуватиме необхідність його поліпшення, що є одним із базових принципів методології бенчмаркінгу. Тому підприємствам, які намагаються вдосконалити свою діяльність, варто використовувати бенчмаркінгові підходи не тільки для короткотермінових програм підвищення ефективності та поліпшення бізнес-процесів, а й вбудовувати їх у практику прийняття і реалізації стратегічних рішень (стратегій).

Тактичні рішення займають значне місце у функціонуванні будь-якого підприємства, але вони мало впливають на рівень конкурентоспроможності. Для того, щоб успішно позиціонувати підприємство, необхідні стратегічні

рішення. Хоча менеджери приймають небагато стратегічних рішень, вони – найпроблемніші в процесі розроблення і реалізації. Особливо дане твердження актуальне для більшості промислових підприємств, тому що їх стратегічні рішення потребують поряд з маркетинговими дослідженнями значної кількості науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, які дорого вартують і тривають значний період часу, що може суттєво вплинути на доцільність реалізації. Саме бенчмаркінг дає змогу знизити вартість та підвищити ефективність процесу розроблення і реалізації стратегічних рішень для українських підприємств (рис. 2).

Для стратегії українського підприємства, яку формують за допомогою бенчмаркінгу, потрібно виробляти відповідні правила та інструменти:

– досліджувати середовище організації, особливо технічну й технологічну складові, та формулювати її місію відповідно до нього;

– аналізувати ринки потенційних товарів і послуг, вибирати такі стратегічні зони господарювання (СЗГ), які здатні в тривалій перспективі забезпечити зовнішню гнучкість підприємства, тобто можливість його переорієнтації й адаптації до сучасних економічних, політичних, правових, соціально-культурних, науково-технічних і екологічних вимог суспільства;

– формувати товарний асортимент підприємства так, щоб він якнайбільше задовольняв потреби потенційних покупців на внутрішньому і зовнішньому ринках, що передбачає систематичне отримання прибутку й дає змогу реалізовувати програми розширеного відтворення;

– раціонально розподіляти наявні й залучені додаткові ресурси між різними напрямками діяльності, які забезпечують максимальний результат;



Рис. 2. Схема процесу прийняття і реалізації стратегічного рішення за допомогою бенчмаркінгу в системі управління українським підприємством

Джерело: розробила автор

– тісно взаємодіяти з ринками факторів відтворення, цінних паперів, валютними ринками, які забезпечують економічно ефективну підтримку стратегічного потенціалу організації на рівні, достатньому для володіння конкурентними перевагами на всіх етапах життєвого циклу.

Виділимо основні особливості базованої на результатах бенчмаркінгу бізнес-стратегії, що відрізняє її від поточного управління підприємством:

1) процес розроблення стратегії завершується не якоюсь негайною дією, а визначенням загальних напрямків, просування по яких має забезпечити бажаний приріст рівня конкурентного статусу компанії і, як результат, рівня конкурентної переваги організації;

2) у процесі формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які проявляються при реалізації конкретного проекту, тому користуються узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи, що призводить до зростання невизначеності зовнішнього середовища підприємства, цілей і завдань;

3) істотне посилення ролі зворотного зв'язку в стратегічному управлінні, оскільки при розробленні стратегічних рішень постійно виникають нові альтернативи, поповнюється достовірна інформація про ті або інші стратегічні рішення, здійснюється цілеспрямований пошук найдоцільніших рішень, у зв'язку з чим заздалегідь намічені цілі стратегічного розвитку можуть бути піддані сумніву або й відкинуті. Тому розроблення стратегії є циклічним процесом з постійним коригуванням заздалегідь намічених цілей у міру уточнення інформації про фактори, що визначають конкурентний статус компанії в перспективі.

Враховуючи сутність стратегії вітчизняного підприємства, визначимо основні етапи її формування, з використанням бенчмаркінгу:

1) моніторинг і аналіз середовища підприємства, вибір виду стратегічного планування, найпридатнішого для прогнозованого рівня нестабільності в перспективі;

2) аналізування досягнутого рівня конкурентного статусу організації, вияв партнерів з бенчмаркінгу і стратегічних цілей, досягнення яких дає змогу забезпечити та зміцнити конкурентну перевагу;

3) вибір найефективніших засобів досягнення стратегічних цілей за рахунок використання результатів бенчмаркінгу і посилення стратегічного потенціалу організації;

4) розроблення і реалізація стратегічної програми технічного та соціального розвитку організації на заплановану перспективу, її коригування з урахуванням аналізу «зворотних зв'язків».

Отже, інноваційний підхід до розроблення стратегії українського підприємства полягає в систематичному використанні бенчмаркінгу як управлінської технології. Проведення бенчмаркінгу перед початком стратегічного планування дає змогу підвищити ефективність управління та здійснювати проекти, що базуються на його результатах з урахуванням головних напрямків і найближчих перспектив розвитку організації. Такі проекти можуть мати різну спрямованість: придбання нового обладнання; розроблення нових або модернізація виробів, які вже виготовляють; вихід на нові ринки збуту або подальше освоєння вже завойованих ринків збуту, розроблення та вдосконалення бізнес-процесів. Для управління складною системою змін організація має виробити новий стиль управління, базований на інтеграції бенчмаркінгу в систему стратегічного управління підприємством.

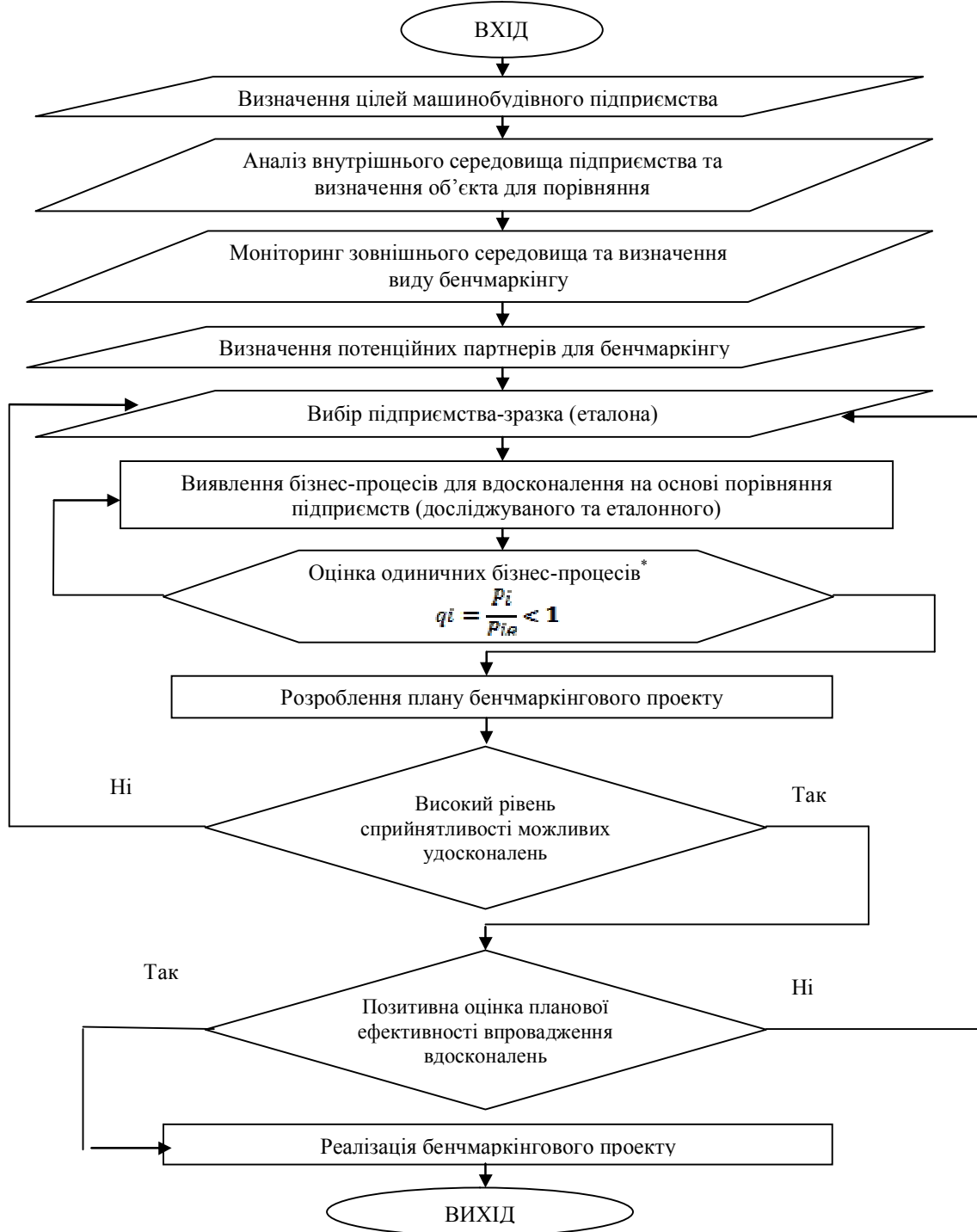
У сучасних умовах бенчмаркінг як технологію управління можна використовувати в двох напрямках. По-перше, нагромаджувати інформацію про еталонні підприємства, що стосується використовуваної стратегії. В даному випадку ближче всього опиняться компанії-конкуренти, чия стратегія може без змін дати позитивні результати. Використовуючи бенчмаркінг у даному напрямку, можна зробити висновки про найтипівішу стратегію в галузі, зібравши інформацію про кілька найуспішніших організацій. При цьому відпадає необхідність у процесі розроблення стратегії, оскільки запозичують уже готову, апробовану в цьому бізнесі, що звільняє підприємство від витрат на її формування.

По-друге, розробити власну стратегію на основі результатів бенчмаркінгу, не вдаючись до стратегій, що реалізують інші компанії. При цьому використовують непрямі дані підприємств-еталонів, а не конкретну стратегію. Зіставлення результатів діяльності підприємства з даними конкурентів дає передумови для визначення нової стратегії, відмінної від еталонів.

Для отримання очікуваної ефективності від використання бенчмаркінгу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу інновацій і вдосконалення у бізнесі. Беручи до уваги значимість бенчмаркінгу як технології управління, господарюючим суб'єктам важливо сповна використати його можливості для побудови своєї, індивідуальної стратегії або запозичення вже готової.

Отже, опираючись на згадані погляди щодо процесу бенчмаркінгу, варто виділити основні його етапи, які є найважливішими для машинобудівного підприємства. З метою узагальнення і впорядкування підходів до процесу його проведення ми розробили алгоритм реалізації бенчмаркінгу, що передбачає певну послідовність операцій (рис. 3).

Бенчмаркінг, як і будь-який інший процес, варто розпочинати з формулювання цілей підприємства на різних рівнях управління як єдності мотивів, засобів і запланованих результатів, що дає змогу перейти від загального до часткового (окремих видів робіт). У цьому випадку мета виступає як ідеальний опис результату майбутньої роботи. На даному етапі визначають потребу в змінах і поліпшенні у проблемних сферах машинобудівного підприємства, відповідно до яких встановлюють цілі бенчмаркінгу.



* : P_i – показник i -го параметра; P_{ie} – показник i -го параметра еталона; q_i – одиничний показник конкурентоспроможності за i -им параметром; i – кількість бізнес-процесів.

Рис. 3. Алгоритм процесу бенчмаркінгу вітчизняного підприємства

Джерело: розробила автор

На наступному етапі з метою вияву сукупного потенціалу, на який може розраховувати фірма в конкурентному середовищі, необхідна оцінка її внутрішнього середовища. Важливим кроком алгоритму процесу бенчмаркінгу українського підприємства слід вважати з'ясування пріоритетів у бізнес-процесах на основі збору й аналізу інформації в ході порівняльної оцінки підприємства (досліджуваного та еталонного). На цьому етапі висувають високі вимоги до процесу, вимагаючи не просто виконання, а й осмислення взаємозв'язків, які мають відобразитися в наступних діях: впорядкування та зіставлення отриманих даних; контроль якості інформаційних матеріалів; спостереження за важливими факторами, здатними спотворити порівняльний аналіз; виявлення недоліків у роботі досліджуваного підприємства порівняно з еталонним і визначення причин цього; визначення розриву між власними й чужими досягненнями через порівняння певних параметрів та розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності бізнес-процесів (P_i і P_{ie}) тощо.

Якщо за базу оцінки приймають еталон, то кожний показник конкурентоспроможності потрібно розраховувати за формулою 1.

$$q_i = \frac{P_i}{P_{ie}} > 1, \quad (1)$$

де P_i – показник i -го параметра;

P_{ie} – показник i -го параметра еталона;

q_i – одиничний показник конкурентоспроможності за i -им параметром.

У тому випадку, коли технічні параметри продукції не мають кількісної оцінки, то для надання згаданим параметрам кількісних характеристик використовують експертні методи оцінки (за бальною шкалою).

У ході аналізу мають бути ретельно вивчені всі етапи виробничих бізнес-процесів та відповідні їм показники ефективності. Коли з'ясується, що підприємство за будь-яким показником відстає від кращого у своєму класі,

варто розглянути можливі причини подібного становища. Вони приховуються, як правило, у такому:

- в прийнятній практиці ведення бізнесу;
- організаційній структурі;
- кадровій політиці;
- системі мотивації персоналу;
- рівні автоматизації;
- стандартах, на основі яких встановлюють відсоток виходу готової продукції;
- умовах роботи підприємства (розміщення виробничих потужностей, децентралізація управління, економічні особливості, джерела постачання сировини тощо).

У випадку виявлення переваг підприємства і його паритету з рештою за тими чи іншими показниками необхідно провести поглиблений аналіз (для переконання в тому, що перевага або паритет в одних показниках не приховують відставання в інших). Можливості вдосконалення бізнесу можуть бути в усіх складових бізнес-процесу.

Стратегічно орієнтованому дослідженню необхідний «погляд збоку», чим і є бенчмаркінг – це «погляд» з точки зору кращих фірм з урахуванням підвищених індивідуальних (масових) потреб покупців, а без цієї важливої інформації неможливо визначити стратегію розвитку підприємств і ефективно розподілити обмежені ресурси для її реалізації. Менеджмент організації, яка проводить дослідження, повинен володіти технологією бенчмаркінгу, тобто вміти проводити порівняльний аналіз, визначати, на скільки певна компанія адаптована до поточних вимог ринку і що необхідно зробити для поліпшення її ринкових можливостей та підвищення конкурентоспроможності.

Результати дослідження технології бенчмаркінгу і стратегії підприємства як управлінських концепцій дали змогу запропонувати модель процесу бенчмаркінгу вітчизняних підприємств (рис. 4). При цьому доцільно дотримуватися таких принципів: регламент ходу проекту; участь у координації бенчмаркінгової діяльності менеджменту організації; інформування персоналу про цілі та необхідності проекту, доведення до них нових показників роботи і створення сучасної моделі інформаційного забезпечення процесу; навчання персоналу технології бенчмаркінгу; простота й розуміння структури робочої програми.

Процес бенчмаркінгу на підприємстві можна поділити на дві частини: підготовчу та впровадження. До підготовчої частини належать перших п'ять етапів моделі, до частини впровадження – решта. На підготовчому етапі визначаємо мету і напрямки аналізу; встановлюємо основні проблемні поля підприємства. Потім виявляємо критичні бізнес-процеси, які потребують удосконалення, можливості для поліпшення (або стримуючі фактори), визначаємо завдання, форму аналізування (самостійно або за допомогою сторонніх організацій). На наступному етапі систематизуємо отримані результати, складаємо звіт з висновками і сценарії майбутніх удосконалень.

Частина впровадження починається з планування бенчмаркінгу. На цьому етапі визначаємо вид бенчмаркінгу, проводимо моніторинг зовнішнього середовища з метою виявлення компаній-еталонів для аналізу переваг. Далі необхідно зіставити показники бізнес-процесів (тестованого й еталонного підприємств) для виявлення недоліків і можливостей їх усунення. На наступному етапі важливо визначити можливості адаптації результатів бенчмаркінгу (кращих бізнес-процесів) до умов діяльності свого підприємства і розробити плани їх впровадження. Завершальним етапом є оцінка ефективності отриманих результатів.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

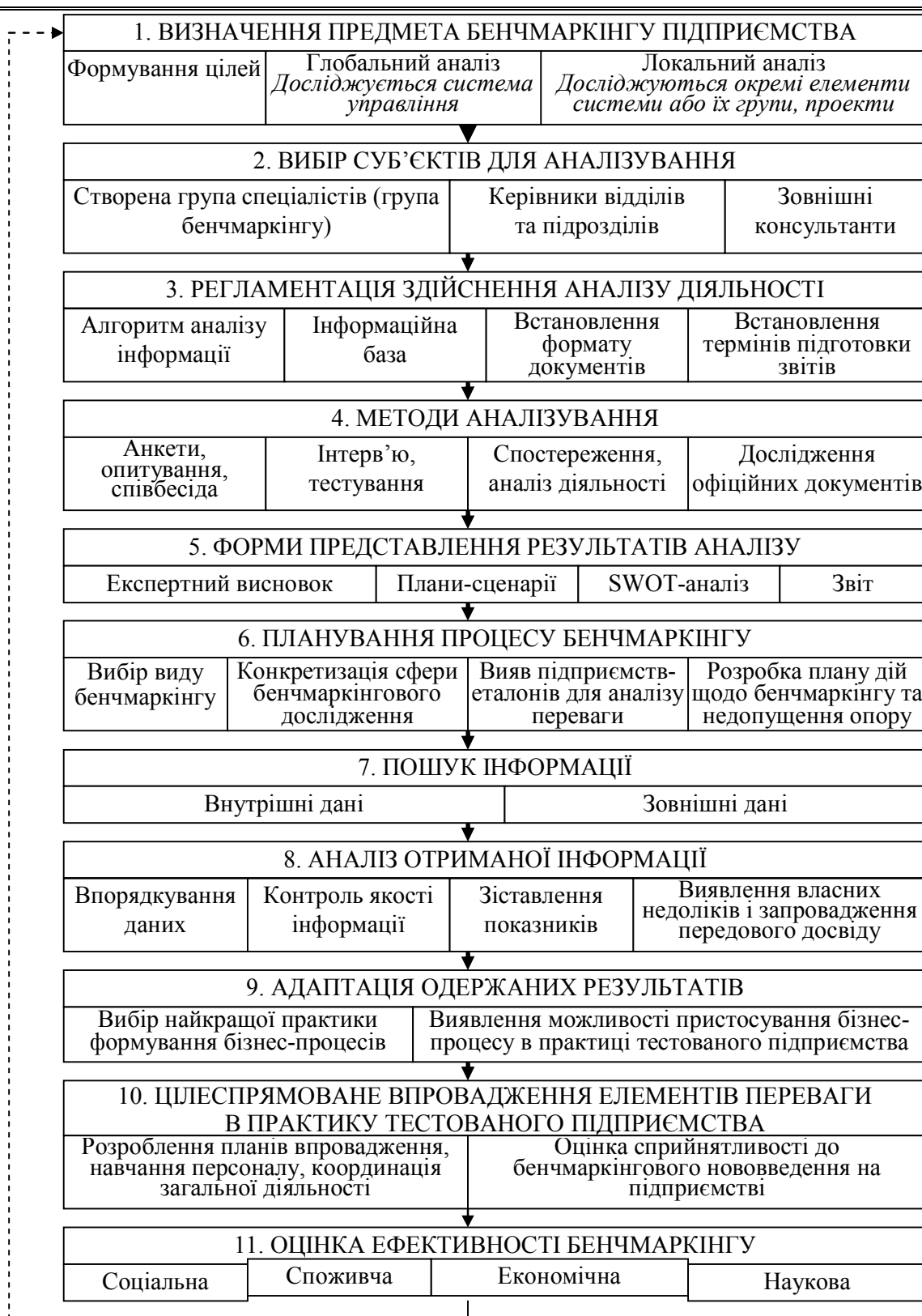


Рис. 4. Модель процесу бенчмаркінгу вітчизняних підприємств

Джерело: розробила автор

Для конкретизації завдань і результатів, що мають бути досягнуті на кожному етапі процесу бенчмаркінгу, побудуємо матрицю етапів (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця етапів бенчмаркінгу

Назва етапу	Завдання етапу	Методи, що використовують	Очікувані результати
1	2	3	4
1. Визначення предмета бенчмаркінгу	Визначення «проблемних» сфер (найбільші витрати, невиправдані витрати тощо) Розстановка пріоритетів, вибір однієї з «проблемних» сфер для даного конкретного проекту Детальний розгляд вибраної сфери Визначення становища підприємства відносно конкурентів	Вивчення побажань і потреб клієнтів Розрахунок параметрів «проблемної» сфери	Визначення «найпроблемнішої» сфери в діяльності підприємства, яка потребує поліпшення Встановлення основних характеристик предмету бенчмаркінгу (визначення технічних параметрів тощо)
2. Вибір суб'єктів для аналізування	Створення проектної групи працівників, які плануватимуть, координуватимуть, реалізовуватимуть і контролюватимуть бенчмаркінг	Проектна група може бути створена з власного персоналу, зі сторонніх консультантів або комбінацією їх	Поява групи, яка відповідає за бенчмаркінговий проект
3. Регламентація здійснення аналізу діяльності	Формування алгоритму аналізування інформації, створення інформаційної бази та окреслення термінів підготовки звітів	Складання алгоритму аналізування інформація, формування інформаційної бази для аналізу, визначення форми та термінів підготовки документів	Алгоритм аналізування інформації, формування інформаційної бази для аналізу, визначення форми та термінів підготовки звітів
4. Методи аналізування	Визначення методів проведення аналізу Розроблення анкет Складання планів спостереження	Розроблення анкет, планування співбесід, тестування, спостереження, вибір показників для розрахунку тощо	Підготовча документація зі збору інформації для проведення бенчмаркінгу

1	2	3	4
5. Представлення результатів бенчмаркінгу	Вибір форм представлення результатів дослідження	Формування звітів, планів сценаріїв, матриць SWOT, експертних висновків	Наочне представлення предметів удосконалення
6. Планування процесу бенчмаркінгу	Вибір виду бенчмаркінгу Визначення підприємства-лідера стосовно предмету бенчмаркінгу Розробка плану бенчмаркінгу	Збір даних про підприємство-партнера Відвідання підприємства-партнера Планування бенчмаркінгу	Визначення конкретного підприємства-лідера щодо предмету бенчмаркінгу, яке готове надати інформацію Розробка плану бенчмаркінгу
7. Пошук інформації	Зібрати необхідну зовнішню і внутрішню інформацію для бенчмаркінгу	Анкетування, співбесіда, тестування, спостереження, розрахунок показників тощо	Отримання інформації для проведення бенчмаркінгу
8. Аналіз отриманої інформації	Визначення «пробілів» у власній роботі щодо конкурентів Уточнення розмірів «пробілів» («люфтів»)	Систематизація інформації Оцінка інформації експертами Отримання вторинної інформації	Кількісні дані, що дають уявлення про необхідний обсяг робіт з поліпшення власної роботи
9. Адаптація одержаних результатів	Визначення кінцевого результату процесу бенчмаркінгу Визначення заходів, необхідних для реалізації проекту бенчмаркінгу Визначення необхідних умов для здійснення проекту бенчмаркінгу	Призначення відповідальних за реалізацію кожного етапу проекту бенчмаркінгу Доведення до персоналу завдань щодо впровадження змін	Встановлення кінцевого результату проекту Уточнення цілей проекту Встановлення плану дій (Список заходів і умов для здійснення проекту) (Нова концепція, нові методи, нові параметри)
10. Цілеспрямоване впровадження елементів переваги в практику тестованого підприємства	Поетапна реалізація проекту бенчмаркінгу Необхідне коригування реалізації проекту бенчмаркінгу	Спостереження і контроль за ходом реалізації Зіставлення запланованих і фактичних результатів	Усунення недоліків у роботі підприємства
11. Оцінка ефективності бенчмаркінгу	Оцінювання економічного, соціального, споживчого і науково-технічного ефектів проекту бенчмаркінгу	Розрахунок показників	Визначення ефективності проекту бенчмаркінгу без особливих відхилень

Джерело: розробила автор

Необхідно виділити дві найважливіші передумови успішної реалізації бенчмаркінгу: схвалення керівництва і переконаність у необхідності змін. Схвалення керівництва необхідно для того, щоб концепцію бенчмаркінгу впроваджували успішно. Час, який витрачено на впровадження концепції бенчмаркінгу, багато в чому залежить від специфіки підприємства. Практика показує, що потрібно в середньому 2–18 місяців на проведення початкових досліджень, рівень витрат на котрі, як правило, дуже високий. Тільки після того переходять до процесу впровадження поліпшень. Бенчмаркінг не дає швидкого результату, тому керівництву необхідно особисто здійснювати ретельне управління процесом змін.

Керівництво організації відповідає, по-перше, за створення корпоративної культури, яка сприяла б процесу впровадження поліпшень, і, по-друге, за негайне подолання опору змінам. Опір пов'язаний з тим, що зміни викличуть необхідність відмови від традиційної поведінки, переоцінку критеріїв і структури управління, а це, як правило, зачіпає інтереси всіх працівників. Опір перемінам – відповідна реакція працівника, групи працівників чи суспільства на впроваджені зміни [16, с. 582]. Опір є природним проявом різних психологічних установок раціональності, згідно з яким групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним. Він, як правило, проявляється у формі непередбачуваних відтермінувань, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу змін [15, с. 536].

Висновки. Таким чином, з метою вдосконалення процесу прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень на підприємстві запропоновано використовувати бенчмаркінг, особливо на етапі розроблення альтернативних варіантів розв'язання проблеми. Для формування альтернатив оперативного управлінського рішення рекомендовано менеджерам використовувати досвід інших підрозділів цього ж підприємства, тобто вибирати спосіб вирішення питання на основі внутрішнього бенчмаркінгу.

Також запропоновано для розроблення альтернатив стратегічного управлінського рішення використовувати, окрім внутрішнього бенчмаркінгу, зовнішній бенчмаркінг. Застосування бенчмаркінгу в цьому процесі дасть змогу керівникам знизити витратність, підвищити ефективність прийнятих рішень та зменшити ризик їх «неправильності».

З метою впровадження бенчмаркінгу в практику ведення бізнесу українськими машинобудівними підприємствами запропонована модель процесу бенчмаркінгу, яка охоплює такі етапи: визначення предмета бенчмаркінгу, вибір суб'єктів для аналізування, регламентація здійснення аналізу діяльності, вибір методів аналізування, вибір форми проведення результатів аналізу, планування процесу бенчмаркінгу, пошук інформації, аналіз отриманої інформації, адаптація одержаних результатів, цілеспрямоване впровадження елементів переваги в практику тестованого підприємства та оцінка ефективності бенчмаркінгу. Розроблена модель детально відображає як підготовчу частину бенчмаркінгу, так і його впровадження, враховує особливості функціонування сучасних українських машинобудівних підприємств та допомагає менеджерам отримувати найбільшу користь від удосконалень.

Перелік посилань

1. Бресин С. Практика бенчмаркінгу / С. Бресин // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2004. – № 1. – С. 7–10.
2. Грозний І. С. Застосування методу аналізу ієрархій до задачі бенчмаркінгу виробничих процесів промислового підприємства / І. С. Грозний, Г. О. Тарасова // Економіка і управління: науковий журнал. – 2014. – № 3 (63). – С. 47–54.
3. Гончарук А. Г. Бенмаркинг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – Вип. 1 (27). – С. 253–257.

4. Данилюк М. О. Бенчмаркінг в Україні: перспективи та обмеження / М. О. Данилюк // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. – 2014. – Вип. XX. – №2. – С.56–64.
5. Двірко Ю. В. Методичні засади управління бенчмаркінгом торговельних підприємств споживчої кооперації / Ю. В. Двірко // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2012. – № 10. – С. 150–154.
6. Дячок І. Бенчмаркінг як інструмент вдосконалення бізнесу: суть, види та особливості проведення / І. Дячок, М. Тепла. // Вісник Львів. ун-ту. Серія економічна. – 2010. – Вип. 44. – С. 595–605.
7. Аренков И. А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И. А. Аренков, Е. Г. Багиев ; под науч. ред. акад. Г. Л. Багиева. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1997. – 144 с.
8. Белокоровин Э. С. Бенчмаркинг – большие возможности малого бизнеса / Э. С. Белокоровин // Управление компанией. – 2006. – № 1. – С. 10–15.
9. Казанцев А. К. Бенчмаркинг как инструмент инновационной политики предприятия / А. К. Казанцев // Сборник научных статей СПбГИЭУ. – СПб. : Изд-во СПбГИЭУ, 2000. – 112 с.
10. Кемп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Роберт С. Кемп; пер. с англ.; под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.
11. Михайлова Е. А. Механизм бенчмаркинг-анализа торгового предприятия / Е. А. Михайлова, Т. П. Пестрякова // Экономический анализ : теория и практика. – 2005. – № 3. – С. 33–37.
12. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р. Рейдер. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 247 с.
13. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде!: 20 шагов к успеху / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон; [Пер. с англ. В. Псарев]. – СПб. и др. : Питер, 2004. – 173 с.
14. Шведа Н. Бенчмаркінг як технологія підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. Шведа // Сталый розвиток економіки. – 2012. – №6 [16]. – с. 274-280.

15. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2002. – 704 с.

16. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Наталія Шведа

Особенности принятия управленческих решений с помощью бенчмаркинга

С целью повышения конкурентоспособности и сохранения своих позиций на рынке предприятия вынуждены искать новые возможности и пути совершенствования продукции и методов бизнеса. Использование бенчмаркинга в мире базируется на том, что информация и знания имеют ценность только при обеспечении их широкой имплементации в деятельность организации. В статье предложено использовать бенчмаркинг для разработки и принятия как тактических, так и стратегических решений и исследованы особенности основных этапов такого процесса. Для формирования альтернатив оперативного управленческого решения рекомендуется менеджерам использовать опыт других подразделений этого же предприятия, то есть выбирать способ решения вопроса на основе внутреннего бенчмаркинга. Также предложено для разработки альтернатив стратегического управленческого решения использовать, кроме внутреннего бенчмаркинга, внешний бенчмаркинг. Также в статье обоснована модель осуществления бенчмаркингового проекта и определены особенности каждого этапа этого процесса. Разработанная модель детально отражает как подготовительную часть бенчмаркинга, так и его внедрения, учитывает особенности функционирования современных украинских предприятий и помогает менеджерам получать наибольшую пользу от усовершенствований.

Ключевые слова: бенчмаркинг, управленческое решение, управленческая технология, конкурентоспособность, стратегия.

Nataliia Shveda

Features of decisions-making process through benchmarking

In order to improve competitiveness and to maintain their position in the market forced the company have to seek new opportunities and ways to improve products and methods of business. In the world benchmarking using is based on thesis that information and knowledge are valuable only if they provide a broad introduction in the organization activity. The paper is proposed to use

benchmarking for the development and adoption of both tactical and strategic decisions and the features of the main stages of this process are investigated. To generate alternatives to tactical management decisions is recommended for managers to use the experience of other departments of the same company, that means to choose a way to solve the issue through internal benchmarking. Also in the paper is proposed to use either internal benchmarking or external benchmarking for the making of alternative strategic management decision. Also we propose the model of implementing benchmarking project and determine each stage of the process. The model reflects in detail as part of the preparatory benchmarking and its implementation, taking into account the peculiarities of modern Ukrainian machine-building enterprises and helps managers to get the most benefit from the improvements.

Keywords: benchmarking, management decision, management technology, competitiveness, strategy.

УДК 65:338.242(075.8)

Наталія Юрик

кандидат економічних наук, доцент

ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ, РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

У публікації підлягають розгляду питання щодо особливостей вибору, розроблення та реалізації антикризової стратегії машинобудівного підприємства. Пропонується удосконалення процесу діагностування кризового стану машинобудівних підприємств, шляхом розроблення комплексної моделі діагностування кризового стану машинобудівного підприємства та універсального методу оцінювання рівня їх стану. Враховуючи теоретичні основи стратегічного управління і практику підприємств щодо здійснення заходів по виходу з кризи, пропонується модель вибору, розроблення та реалізації антикризової стратегії машинобудівного підприємства, з використанням методу структурно-морфологічного аналізу.

Ключові слова: криза, кризовий стан, антикризова стратегія, діагностування, модель антикризової стратегії, структурно-морфологічний аналіз.

Постановка наукової проблеми та її значення. Діяльність вітчизняних підприємств, яка характеризується невизначеністю і нестабільністю дозволяє констатувати, що наявність антикризової стратегії є не тільки необхідною умовою виживання, але й подальшого розвитку будь-якого підприємства. Дана стратегія допоможе виявити, розвивати і використовувати як власні можливості підприємства, так і його ринкові переваги відносно існуючих конкурентів; перспективні напрями діяльності, спрямувавши діяльність усього колективу підприємства на їх реалізацію.

Дискусії, які проводяться з приводу особливостей вибору, формування та реалізації антикризової стратегії належать до найбільш важливих питань,

оскільки саме правильний вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни, свідчить про актуальність та значення даної проблеми.

Аналіз досліджень проблеми. Вагомий внесок у формування теоретичних основ антикризового управління підприємством, зокрема пов'язаних із особливостями розроблення стратегії в кризових умовах функціонування, зробили вітчизняні та зарубіжні науковці: Е. Альтман, М. Хаммер, Т. Таффлер, П. Друкер, І. Ансофф, А. Градов, Е. Коротков, Е. Уткін, О. Большаков, В. Михайлов, О. Пушкар, О. Копилюк, І. Бланк, Б. Андрушків, Н. Кирич, О. Кузьмін, Л. Лігоненко, С. Салига, О. Тридід, С. Іванюта, А. Чернявський, А. Штангрет, О. Скібіцький та багато інших.

Поряд з цим, ряд проблем, пов'язаних з аспектами методології та технології вибору, розроблення та реалізації антикризової стратегії, і досі не знайшли належного відображення у науковій літературі та залишаються недостатньо вивченими.

Мета і завдання статті. З метою досягнення машинобудівним підприємством максимальних успіхів, менеджери повинні ефективно поєднувати процес вибору, розроблення стратегії із вдалою її реалізацією.

Саме тому завданням статті є розкриття сутності основних аспектів технології вибору, формування такої антикризової стратегії, реалізація якої б могла відбутися при наявних можливостях підприємства і в жорстко обмежений часовий термін.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Процес реформування економіки і всієї системи управління в Україні з початку 90-х років двадцятого століття супроводжується масштабною кількістю різноманітних наукових досліджень, які були проведені в галузі економіки, політології, соціології, маючи на меті виявлення тих рушійних сил, котрі визначали процес розвитку одних ринкових структур і занепад інших.

Саме ці сили спонукали більшість вітчизняних підприємств адаптуватися до умов підвищеної динамічності внутрішнього та зовнішнього середовища. Відсутність плану дій, тобто стратегії, ускладнювала вирішення цього завдання.

В сучасних мінливих умовах конкурентного ринкового середовища на будь-яких етапах життєвого циклу діяльності вітчизняних підприємств часто постає проблема вибору, розроблення та реалізації не просто обґрунтованої стратегії розвитку, а стратегії функціонування та розвитку в умовах кризи. У той же час питання побудови механізмів формування і реалізації антикризової стратегії залишаються малодослідженими як в теоретичному, так і в практичному плані. На сьогоднішній день, на підприємствах різних галузей, при наявності декількох діючих стратегій, триває активний пошук методологій і механізмів, які б забезпечили ефективне стратегічне управління підприємством в умовах глобальної кризи.

Основою стратегічного управління є розроблення, прийняття та реалізація стратегії підприємства, що складається з декількох взаємопов'язаних етапів, за допомогою яких можна своєчасно виявити зовнішні небезпеки та можливості підприємства, внутрішні сильні та слабкі сторони виробничо-господарської діяльності та розробити систему заходів, спрямованих на запобігання кризових явищ і ризиків.

Необхідність формування антикризової стратегії, зокрема на підприємствах машинобудівної галузі, спричинена наступними передумовами: зростанням темпів змін, що істотно перевищують швидкість відповідної реакції підприємств; нездатністю своєчасного реагування на зміни; збільшенням частоти виникнення непередбачених подій, нетипових для функціонування підприємства.

Виходячи з цього, важливе значення у життєдіяльності підприємства та досягненні ним поставлених цілей відіграє вдалий вибір, розроблення та реалізація не тільки основної, базових або загальних стратегій розвитку, але й

такої, яка могла б використовуватися не тільки в стабільних ринкових умовах, але й в умовах кризи.

Саме тому виникає потреба дослідження місця і ролі антикризової стратегії в системі діючих стратегій підприємства. Аналізуючи сучасну теорію менеджменту нами опрацьовані різні альтернативи антикризових стратегій управління.

Вітчизняний досвід показує, що антикризову стратегію застосовують, тоді, коли результати діяльності функціонуючого на ринку підприємства становлять небезпеку не тільки виживанню, але й в подальшому існуванню підприємства.

Закордонні вчені-практики рекомендують її розробляти не тільки в умовах кризи, але й в умовах стабільної діяльності підприємства, в межах загальних стратегій, вважаючи її так званим гарантом виходу підприємства з непередбачених ситуацій, які можуть раптово виникнути як у внутрішньому так і в зовнішньому його середовищі.

Будь-яке підприємство, що прагне успіху та довготривалого існування на ринку, орієнтується на розвиток та зростання. Однак протягом своєї діяльності під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, створюються такі умови, які вимагають перегляду як загальної стратегії, так і функціональних стратегій підприємства та вибору оптимальної, яка не завжди може передбачати дотримання високих темпів зростання, але яка гарантує виживання в нестабільних умовах зовнішнього середовища.

Аналізуючи особливості вибору антикризової стратегії, необхідно вказати на її взаємозв'язок із загальною стратегією управління. Поряд з цим антикризова стратегія повинна бути диференційована за видами кризи. На нашу думку антикризова стратегія повинна бути спрямована на стабілізацію мінливих ситуацій, підвищення керованості, тобто адекватної реакції об'єкту управління на управлінські рішення.

Доцільно відмітити, щоб побудувати стратегію кризового підприємства, потрібно вирішити питання про позиціонування його стану в теперішньому часі для визначення розбіжностей з його бажаним (очікуваним) станом у майбутньому, встановлення причин цих розбіжностей і вирішення того, що необхідно здійснити і в якій послідовності.

Для визначення стратегій, в тому числі антикризової, існує ряд моделей (матриць) позиціонування, які є основою класичної теорії стратегічного планування: матриця «товар – ринок», матриця Бостонської консультативної групи «темпи росту ринку – частка на ринку», матриця Дженерал Електрик – Мак Кінсі «приваблює ринку – конкурентоспроможність підприємства», матриці Д. Лігша, Браунлая-Варта, Хофера-Шендела, модель стратегічних позицій організації у бізнес-просторі В. Єфремова тощо [5, с. 251].

Підхід на основі позиціонування дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства, залежно від стадії життєвого циклу, на якій воно знаходиться та стадії життєвого циклу його товару. Визначивши власну стратегічну позицію, керівництво підприємства може прийняти рішення щодо вибору тієї чи іншої стратегії, в тому числі і антикризової.

Особливої уваги заслуговує позиція згідно якої стратегія діяльності підприємства в умовах кризи повинна включатися в комплексний план оздоровлення підприємства і реалізовуватися як альтернативна складова даного плану.

Розглядаючи антикризову стратегію слід відмітити її можливості: використання відкритої стратегії, що веде до зміни відношення керівництва до персоналу підприємства; підвищення відповідальності не тільки менеджерів усіх рівнів, але й усього персоналу за успішну діяльність підприємства; вдосконалення не тільки комунікаційних зв'язків (горизонтальних і вертикальних), але й усієї системи бізнес-комунікації як усередині, так і за межами підприємства; створення атмосфери повної довіри до працівників;

сприяння реалізації потенційних можливостей працівників і прагнення до постійного удосконалювання як особистої їх роботи, так і роботи підприємства зокрема.

Представлені можливості антикризової стратегії є одночасно її перевагами, але нажаль сама антикризова стратегія не розглядається як незалежна стратегія, а тільки включена в комплексний план оздоровлення підприємства. Саме в цьому проявляється її другорядне значення.

Ми вважаємо, що дуже важливо зауважити і той факт, що при умові, коли антикризова стратегія на підприємстві відіграє другорядну роль, то вона не є для персоналу привабливим стимулюючим чинником, а у керівників окрім матеріального стимулу залишається дуже мало шансів спонукати працівників ефективно працювати за допомогою будь-яких інших стимулів, особливо в умовах кризи [10].

На нашу думку для визначення ролі і значення нової стратегії в умовах невизначеності, необхідно здійснити глибоке аналізування всіх сторін діяльності підприємства, що послужить основою ухвалення комплексної стратегічної програми оздоровлення економічного стану (стабілізації) і розвитку підприємства у майбутньому.

Об'єктом аналізування і досліджень в умовах антикризового управління повинна бути багатогранна діяльність підприємства, зокрема: наявність системи антикризового управління; фінансовий стан підприємства; стан ліквідності; стан бухгалтерської звітності; оптимальність структури майна підприємства і джерела його надходження; рівень рентабельності і оборотності оборотних коштів.

З цієї позиції ми рекомендуємо приділити належну увагу прийняттю якісних стратегічних управлінських рішень, які повинні бути виваженими та обґрунтованими, оскільки недосконалість прийняття призведе до недосконалості реалізації, що у свою чергу спричиняє прискорення розвитку

кризи й ослаблення підприємства. І як наслідок – зростає потреба у додаткових вкладеннях з метою часткового усунення кризових явищ, або повної ліквідації кризи.

Поряд з цим на основі результатів комплексного аналізу виробничо-господарської діяльності в умовах антикризового управління підприємствами нами рекомендовано розробляти комплекс стратегічних заходів по виходу з кризи, які повинні бути покладені в основу антикризової стратегії підприємства.

У цьому випадку антикризову стратегію на нашу думку доцільно розглядати в межах комплексної стратегії, яка більш повно відображає усю реальну ситуацію кризового стану підприємства і забезпечує комплексний підхід не тільки до виявлення, але й до усунення його наслідків.

Досліджуючи підприємства машинобудування, слід зауважили, що в умовах кризи найважливішими завданнями керівників даних підприємств є зміна діючої стратегії, виведення роботи підприємства на якісно новий рівень, запровадження політики диверсифікації продукції та сфер діяльності, розширення асортименту й номенклатури продукції [4 , с. 163]. Виходячи з цього машинобудування має розвиватись за наступними напрямками: виготовлення модернізованих машин та обладнання для підприємств з морально застарілим обладнанням, котре все ще працює; виробництво наукомісткого обладнання на імпортному обладнанні із залученням усіх видів іноземних інвестицій; участь у проектах, котрі спрямовані на виробництво складних комплектуючих для вітчизняного та іноземного обладнання; розвиток окремих виробництв з метою виготовлення сучасного обладнання.

Враховуючи зазначені положення, можна стверджувати, що підприємства машинобудування потребують змін прийомів та методів управління, а також перегляду системи діючих стратегій. При цьому варто зазначити, що необхідно вдосконалити процес не стільки оперативного, скільки стратегічного

управління, першим і одним із найважливіших етапів якого є стратегічне планування. На нашу думку, існує два можливих варіанти функціонування антикризової стратегії: в межах існуючої місії і діючих стратегій; в межах стратегічної програми антикризового управління підприємством як незалежну стратегію (рис. 1).



Рис. 1. Схематичне представлення стратегії і тактики в антикризовому управлінні

Джерело: розробила автор на основі [2]

Негативним аспектом даного підходу є те, що тут надто спрощений етап вибору антикризової стратегії і не приділяється належної уваги етапу її формування, адже саме від них буде залежати як процес реалізації стратегії, так і його кінцеві результати. Позитивним моментом даного підходу є те, що підприємства самостійно можуть вибирати той варіант, який підходить їм найбільше, враховуючи як наявні можливості, так і рівень їх кризового стану.

Зазвичай, організація реалізує не одну, а кілька стратегій на усі випадки життя. Головна з них – генеральна стратегія, яка відображає способи здійснення місії організації. Для особливих випадків реалізуються додаткові або спеціальні стратегії, наприклад антикризові стратегії, в яких відображені шляхи досягнення специфічних завдань організації, які стоять перед її окремими підрозділами і службами в умовах кризових ситуацій.

Кожна стратегія в умовах кризи спрямована на відповідний об'єкт, конкретну сферу діяльності підприємства, наприклад, фінанси, персонал, виробництво, збут тощо. Якщо об'єкт являє собою щось ціле, не поділене на окремі частини, тоді мова може йти про концентровану антикризову стратегію. Якщо такий поділ існує і завдання стратегії полягає у забезпеченні незалежного розвитку окремих частин, то тоді доцільно використовувати диверсифіковану антикризову стратегію.

Враховуючи особливості і специфіку діяльності кожного окремого підприємства, в тому числі і машинобудівного, будь-яке управління, яке здійснюється на даному підприємстві повинно бути антикризовим, тобто орієнтованим на ймовірність і небезпеку настання кризових ситуацій.

Виходячи з цього, ми вважаємо, що антикризова стратегія в системі стратегій підприємства повинна бути не складовою будь-якої діючої стратегії підприємства, в межах котрої може здійснюватися її часткова реалізація, а незалежною, однією з основних, універсальною стратегією, такою, яка не тільки здатна утримувати функціонування підприємства в стабільних умовах і

режимі виживання в період кризи, запобігаючи виникненню або послаблюючи при цьому вплив кризових явищ, а також виводити його з кризового стану з мінімальними втратами.

В умовах економічної кризи кожне підприємство є унікальним за своїм існуванням, саме тому процес розроблення та реалізації стратегії для кожного з них буде також носити індивідуальний характер і залежатиме не лише від зовнішнього та внутрішнього середовища, а й від їхньої взаємодії.

Виходячи з цього ефективність управління підприємством сьогодні залежить від того, наскільки ефективно керівники розробляють і реалізують стратегію. Деякі з них розробляють достатньо сильні стратегії, але не можуть втілити успішно їх у практику, а інші навпаки – створюють посередні стратегії, але достатньо ефективно реалізують їх на практиці. Саме з цією метою можна рекомендувати наступне: для того щоб підприємство досягло максимальних успіхів, менеджери повинні ефективно поєднувати процес розроблення стратегії із вдалою її реалізацією. Отже, чим краще продумана стратегія і чим реальніше її здійснити, тим більше у підприємства шансів на сильну ринкову позицію.

Тому, керівники і менеджери, опираючись на теорію циклічного розвитку, повинні не тільки вміти правильно вибрати ту чи іншу стратегію боротьби з кризою, але й володіти технологією її реалізації, прогнозуючи при цьому характер і строки кризових потрясінь, мінімізуючи їх негативні наслідки.

Так як технологій реалізації антикризових стратегій існує не так уже й багато, бо сама ж практика використання даних стратегій порівняно нова, варто детальніше розглянути й проаналізувати ті, які досліджені і заслуговують найбільшої уваги.

Так ідея про здійснення стратегічного вибору стратегії, яка яскраво відображена в праці А. В. Шегди, полягає в об'єднанні бізнес-рішення і конкурентні дії в єдине ціле [8, с. 548].

Така єдність дій і підходів, на нашу думку, буде відображати поточну стратегію підприємства. Обговорення нових дій і підходів відкриває можливі шляхи зміни поточної стратегії, в тому числі не тільки прийняття кардинально нових рішень, але й їх реалізацію. Для підприємства однаково важливі як розроблення націленої на успіх стратегії, так і її конкретна реалізація, що виявляється у визначених оперативних і тактичних діях. Ми вважаємо, що ці два аспекти мають бути тісно узгоджені між собою. Виходячи з цього, визначення конкретного варіанту реалізації стратегії повинно здійснюватися на основі використання нових підходів до активізації технологічного оновлення та розвитку, з врахуванням внутрішніх можливостей підприємства і залученням зовнішніх засобів для інвестицій та інновацій у виробничий процес.

На нашу думку, вибір однієї антикризової стратегії з багатьох інших стратегій є складним завданням. Але для підприємств машинобудування, більшість з яких, як показує статистика, перебувають у кризовому стані, найскладнішим завданням є здійснення процесу діагностування їх реального стану.

Для здійснення ефективного діагностування кризового стану підприємства, доцільно виділити основні методи діагностування стану машинобудівних підприємств, які повинні бути покладені в основу універсального методичного підходу (табл. 1).

Вважаємо, що вибір антикризової стратегії для кожного із досліджуваних машинобудівних необхідно здійснити на основі діагностування, яке передбачає дослідження їх кризового стану.

Для цього пропонуємо використати метод на основі визначення загального показника стійкості підприємства до кризи і включити його в перелік основних методів діагностування стану машинобудівних підприємств, покладених в основу універсального методичного підходу.

Таблиця 1

**Характеристика основних методів діагностування стану
машинобудівних підприємств**

Зміст діагностичного процесу	Методи діагностування
<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> • Метод сценаріїв • SWOT-аналіз • Метод «Ланцюга цінностей»
<ul style="list-style-type: none"> • Визначення фази розвитку та типу кризової ситуації підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> • Експертний метод на основі розширеної діагностичної матриці «кризове поле»
<ul style="list-style-type: none"> • Визначення виду, функцій і завдань антикризового діагностування відповідно до стадій розвитку кризового процесу 	<ul style="list-style-type: none"> • Методика антикризового діагностування на основі концептуальної структурно-класифікаційної моделі антикризового діагностування
<ul style="list-style-type: none"> • Комплексне діагностування фінансового стану підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> • Дискримінантна модель експрес-діагностування фінансового стану підприємства на основі методів багатомірного статистичного аналізування
<ul style="list-style-type: none"> • Оцінювання реального стану підприємства, тенденцій та перспектив розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> • Метод полікритеріального діагностування на основі системи індикаторів та сукупності критеріїв
<ul style="list-style-type: none"> • Комплексне діагностування кризового стану підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> • Методика ідентифікації кризового стану, яка базується на економічних індикаторах • Метод визначення загального показника стійкості підприємства до кризи
<ul style="list-style-type: none"> • Діагностування неплатоспроможності підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> • Дискримінантна модель діагностування неплатоспроможності підприємства на основі математико-статистичного методу
<ul style="list-style-type: none"> • Діагностування банкрутства 	<ul style="list-style-type: none"> • Симулятивна модель банкрутства на основі якісного та кількісного аналізування • Загальна модель діагностування банкрутства на основі моделювання
<ul style="list-style-type: none"> • Дослідження специфіки та сучасного стану машинобудівної галузі 	<ul style="list-style-type: none"> • Формування переліку стратегічних показників діяльності машинобудівних підприємств за проєкціями Нортон-Каплана

Джерело: сформувала автор на основі узагальнення літературних джерел [3, 7, 6, 5]

Даний показник показує рівень спроможності підприємства подолати кризу, що включає своєчасне реагування на вплив внутрішніх та зовнішніх факторів кризової ситуації, прийняття і реалізацію антикризових заходів, які сприятимуть не тільки виходу підприємства з кризи, але й стабілізації діяльності й подальшого розвитку підприємства.

Слід також відмітити, що застосування даних видів та методів діагностування у відокремленому вигляді не дає можливості повною мірою оцінити ефективність всієї діагностичної процедури, оскільки кожен із представлених видів містить властиві йому особливості і характеристики.

В цілому запропонований універсальний методичний підхід є таким, який поєднує кількісні й якісні сторони діагностування і тільки за умови комплексного застосування видів та методів діагностики дає можливість здійснити ефективне діагностування стану підприємства.

З метою виявлення тенденцій і закономірностей прояву кризових явищ пропонується застосовувати комплексне діагностування їх кризового стану на основі визначення загального показника стійкості підприємства до кризи, основним завданням якого є встановлення розрахунково-аналітичної залежності основних показників діяльності підприємства і кризових процесів, яка, у свою чергу, може стати підґрунтям для розроблення антикризової стратегії підприємства.

Запропонована нами комплексна модель діагностування кризового стану машинобудівного підприємства представлена на рисунку 2. Проводити комплексне діагностування підприємства пропонуємо в декілька етапів.

На першому етапі потрібно здійснювати визначення мети діагностування кризового стану підприємства, яка полягає у розробленні методичних засад аналізування і оцінювання позитивних і негативних явищ, дії внутрішніх і зовнішніх чинників середовища, які призводять до кризового стану підприємства.

Другий етап полягає у постановці конкретних завдань діагностування кризового стану машинобудівного підприємства, адже специфіка його діяльності вимагає врахування усіх особливостей даної галузевої приналежності.

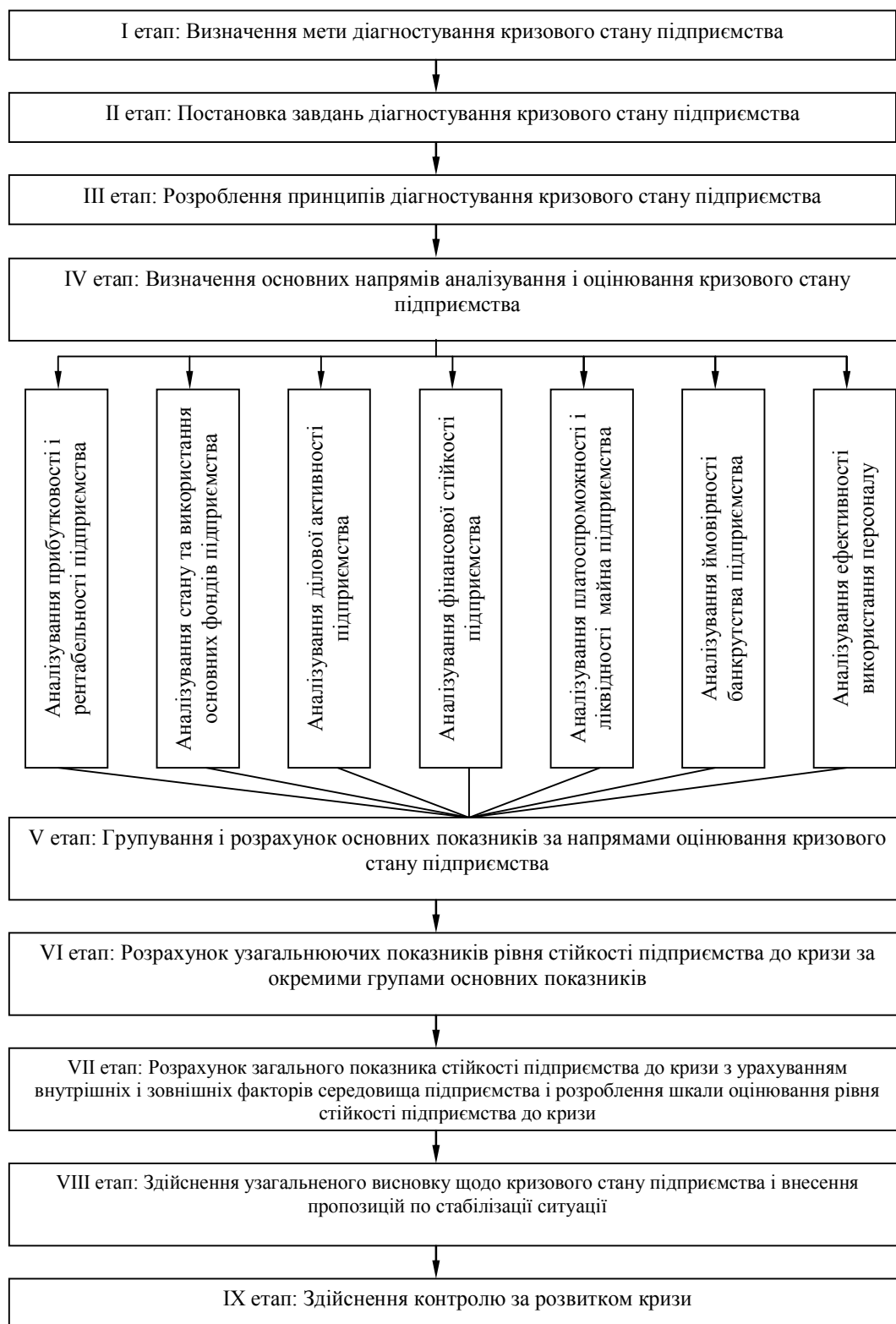


Рис. 2. Комплексна модель діагностування кризового стану машинобудівного підприємства

Джерело: розробила автор

На третьому етапі пропонуємо здійснювати розроблення принципів діагностування кризового стану підприємства.

Четвертий етап полягає у визначенні основних напрямів аналізування і оцінювання кризового стану підприємства.

На п'ятому етапі здійснюється розрахунок основних показників діяльності за напрямками оцінювання кризового стану підприємства. Найважливішою умовою вибору основних показників є та, що вони повинні характеризувати найважливіші сфери виробничої, господарської і фінансової діяльності підприємства.

Вибір цих показників обумовлений також тим, що вони охоплюють основні сторони діяльності підприємства (ліквідність, фінансову стійкість, прибутковість – ефективність використання капіталу, оборотність – інтенсивність використання капіталу тощо) і не дублюють один одного, а також вони домінують у своїй групі і характеризують однакову направленість динаміки показників цієї групи.

На шостому етапі пропонуємо здійснити розрахунок узагальнюючих показників рівня стійкості підприємства до кризи за окремими групами основних показників:

$$\begin{aligned}
 Up_{(1)} &= I_{(1.1)j} \cdot K_{1.1} + I_{(1.2)j} \cdot K_{1.2} + I_{(1.3)j} \cdot K_{1.3} + I_{(1.4)j} \cdot K_{1.4} + \dots + I_{(1.m)j} \cdot K_{1.m} \\
 Up_{(2)} &= I_{(2.1)j} \cdot K_{1.1} + I_{(2.2)j} \cdot K_{2.2} + I_{(2.3)j} \cdot K_{2.3} + I_{(2.4)j} \cdot K_{2.4} + \dots + I_{(2.m)j} \cdot K_{2.m} \\
 &\dots \quad \dots \quad \dots \quad \dots \quad \dots \\
 Up_{(n)} &= I_{(n.1)j} \cdot K_{n.1} + I_{(n.2)j} \cdot K_{n.2} + I_{(n.3)j} \cdot K_{n.3} + I_{(n.4)j} \cdot K_{n.4} + \dots + I_{(n.m)j} \cdot K_{n.m},
 \end{aligned} \tag{1}$$

де Up – узагальнюючий показник рівня стійкості до кризи за n -ним напрямом дослідження j -го підприємства;

m – кількість показників I ;

I – показники за напрямками оцінювання кризового стану;

K – коефіцієнт вагомості кожного показника.

Так як не усі основні показники мають однакову вагомість в оцінюванні кризового стану підприємства, пропонуємо розрахувати їх коефіцієнти вагомості на основі проведеного експертного оцінювання із залученням керівного складу підприємств.

Аналіз літературних джерел, а також власні дослідження функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств дозволили поділити сукупність чинників, які визначають його кризовий стан на зовнішні і внутрішні чинники. Вплив даних чинників може призвести до покращення діяльності або погіршення (загострення) кризового стану підприємства, а їх дія не завжди адекватно оцінюється підприємством. Це пов'язано із відсутністю у підприємства інформації про той чи інший чинник, або нехтуванням цією інформацією, нерозумінням суті та значення даного чинника і його впливу на підприємство тощо. Відсутність системи реагування на вплив внутрішніх та зовнішніх чинників є однією із основних причин та умов, які сприяють виникненню кризи і визначають її тривалість.

На основі середнього арифметичного зі значень семи узагальнюючих показників ми пропонуємо здійснити розрахунок сумарного показника рівня стійкості машинобудівного підприємства до кризи з урахуванням внутрішніх чинників за формулою:

$$СПСКв = \sum_{n=1}^k UP_{nv} \quad (2)$$

де $СПСКв$ – сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи з урахуванням внутрішніх чинників;

UP_{nv} – узагальнюючий показник n-го напрямку оцінювання рівня стійкості підприємства до кризи за основними чинниками внутрішнього середовища;

k – кількість напрямів оцінювання рівня стійкості підприємства до кризи за основними чинниками внутрішнього середовища.

Саме взаємодія зовнішніх і внутрішніх чинників середовища підприємства дозволить нам побачити повну і реальну картину діяльності підприємства в умовах кризової ситуації.

Оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на кризовий стан машинобудівного підприємства ми пропонуємо здійснювати за формулою:

$$ЗПСК = СПСК_e + СПСК_z, \quad (3)$$

де $ЗПСК$ – загальний показник стійкості підприємства до кризи;

$СПСК_e$ – сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи, що враховує чинники внутрішнього середовища підприємства;

$СПСК_z$ – сумарний показник рівня стійкості підприємства до кризи, що враховує чинники зовнішнього середовища підприємства.

Для розрахунку сумарного показника рівня стійкості підприємства до кризи, що враховує чинники зовнішнього середовища підприємства використаємо ту ж саму запропоновану нами методику, що й для розрахунку сумарного показника рівня кризового стану, який враховує чинники внутрішнього середовища.

На восьмому етапі комплексної моделі діагностування, на основі оцінювання рівня стійкості до кризи для кожного машинобудівного підприємства формується узагальнений висновок про його кризовий стан й здійснюється розроблення комплексу заходів стратегічної направленості по виходу з нього, які пов'язані із мобілізацією і повним використанням

внутрішніх ресурсів підприємства, нормалізацією поточної та перспективної діяльності, пошуком ефективних форм санації підприємства.

На дев'ятому етапі для кожного досліджуваного підприємства рекомендуємо здійснювати контроль за розвитком кризи на основі аналізування ефективності діючої антикризової стратегії і її корегування.

Доцільно також відмітити, якщо розвиток підприємства є результатом реалізації стратегії, то тоді процесу розроблення стратегії має передувати процес аналізування можливих форм його розвитку. Це дасть змогу правильно сформулювати етапи розвитку підприємства .

Мистецтво реалізації стратегії, полягає у правильному оцінюванні дій щодо визначення місця стратегії, її професійного виконання та одержання позитивних результатів. Початкова робота з реалізації стратегії належить до сфери адміністративних завдань, серед яких доцільно виділити наступні: створення організаційних можливостей для успішного виконання стратегії; управління бюджетом з метою вигідного розміщення коштів; визначення політики підприємства, котра забезпечує реалізацію стратегії; мотивація персоналу для більш ефективної праці; створення сприятливої атмосфери всередині підприємства для успішного виконання поставлених завдань; використання передового досвіду для постійного вдосконалення організації роботи; забезпечення системи внутрішнього управління процесом реалізації стратегії та контролю за тим, як вона виконується.

Враховуючи теоретичні основи стратегічного управління і практику підприємств щодо здійснення заходів по виходу з кризи, нами пропонується модель формування і реалізації антикризової стратегії машинобудівного підприємства (рис.3).

Дана модель відображає складний взаємопов'язаний комплекс стратегічних і оперативних заходів, кожен з яких підпорядковується єдиній меті, цілям і завданням, пов'язаних з реалізацією антикризової політики

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

підприємства, а її елементи можуть мати як захисний, так і наступальний характер. Їх використання дозволить підприємству в кризових умовах не тільки розв'язати проблему виживання, але й реалізувати перспективу подальшого розвитку.



Рис. 3. Модель формування і реалізації антикризової стратегії машинобудівного підприємства

Джерело розробила автор

Для оптимального вибору антикризової стратегії машинобудівного підприємства доцільно використати метод структурно-морфологічного аналізу.

Даний метод призначений для виявлення внутрішнього складу предметної галузі, фіксації появи принципово нових розробок (ідей, технічних рішень тощо), що дозволяє обґрунтовано формувати будь-яку стратегію підприємства, в тому числі і антикризову як на галузевому, так і на підгалузевому рівнях.

На основі проведених нами опрацювань різних наукових джерел можна констатувати, що на сьогоднішній день застосування даного методу отримало широке використання в таких галузях як сільське господарство, харчова і медична промисловість, соціальна сфера тощо [1].

Метод структурно-морфологічного аналізу призначений для виявлення внутрішнього складу предметної галузі, фіксації появи принципово нових розробок (ідей, технічних рішень тощо) і дозволяє здійснити обґрунтування вибору й формування будь-якої стратегії підприємства, в тому числі, і антикризової як на галузевому, так і на підгалузевому рівнях.

Етапи, які пропонується здійснювати при виборі антикризової стратегії машинобудівного підприємства з використанням структурно-морфологічного аналізу, представлені на рисунку 4.

Формування механізму впровадження та реалізації вибраної стратегії, яке відбувається в другому блоці моделі, передбачає організацію виконання комплексу антикризових заходів; створення спеціального підрозділу антикризового управління, до складу якого повинна входити робоча група (антикризова група), яка б не тільки здійснювала роботу по впровадженню і реалізації антикризової стратегії, але й відповідала за кінцеві результати діяльності; створення інформаційного забезпечення впровадження і реалізації антикризової стратегії (банки оперативної та стратегічної інформації).

Вибір запропонованих варіантів стратегій рекомендовано здійснювати за допомогою розроблення структурно-морфологічної матриці. Основною метою побудови такої матриці є вибір найбільш ефективної антикризової стратегії.



Рис. 4. Схема вибору антикризової стратегії машинобудівного підприємства з використанням структурно-морфологічного аналізу

Джерело розробила автор

У запропонованій матриці, яка представлена в таблиці 2, по вертикалі відображаються основні критерії антикризової стратегії, а по горизонталі – різновиди їх характеристик.

Таблиця 2

Структурно-морфологічна матриця вибору антикризових стратегій машинобудівного підприємства

№ з/п	Критерії антикризової стратегії	Різновиди характеристик			
		3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	Прибутковість і рентабельність підприємства (ПР)	(ПР11) від'ємні	(ПР12) незначні	(ПР13) середні	(ПР14) високі

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6
2	Стан та використання основних фондів підприємства (ОФ)	(ОФ21) незначні		(ОФ22) середні	(ОФ23) високі
3	Показники ділової активності підприємства (ДА)	(ДА31) незначні		(ДА32) середні	(ДА33) високі
4	Показники фінансової стійкості підприємства (ФС)	(ФС41) від'ємні	(ФС42) незначні	(ФС43) середні	(ФС44) високі
5	Платоспроможність і ліквідність майна підприємства (ПЛ)	(ПЛ51) відсутні	(ПЛ52) незначні	(ПЛ53) середні	(ПЛ54) високі
6	Показник ймовірності банкрутства підприємства (БП)	(БП61) високий (1,8 і менше)		(БП62) в межах норми (від 1,81 до 2,9)	(БП63) низький (> 3)
7	Ефективність використання персоналу підприємства (ВП)	(ВП71) низька		(ВП72) середня	(ВП73) висока

Джерело: розробила автор

Для оцінювання критерій вибору антикризової стратегії доцільно представити діапазон значень для кожного різновиду характеристик (табл. 3).

Таблиця 3

Діапазон значень характеристик

Різнавид характеристик	Значення показника
Від'ємні	< 0
Незначні	від 0,5 до 0
Середні	від 1 до 0,5
Високі	> 1

Джерело: розробила автор

Вибір одного із представлених варіантів антикризової стратегії передбачає її впровадження (реалізацію). На рисунку 5, запропонована матриця за допомогою якої представлені етапи впровадження вибраної антикризової стратегії машинобудівного підприємства з врахуванням загального показника стійкості підприємства до кризи.

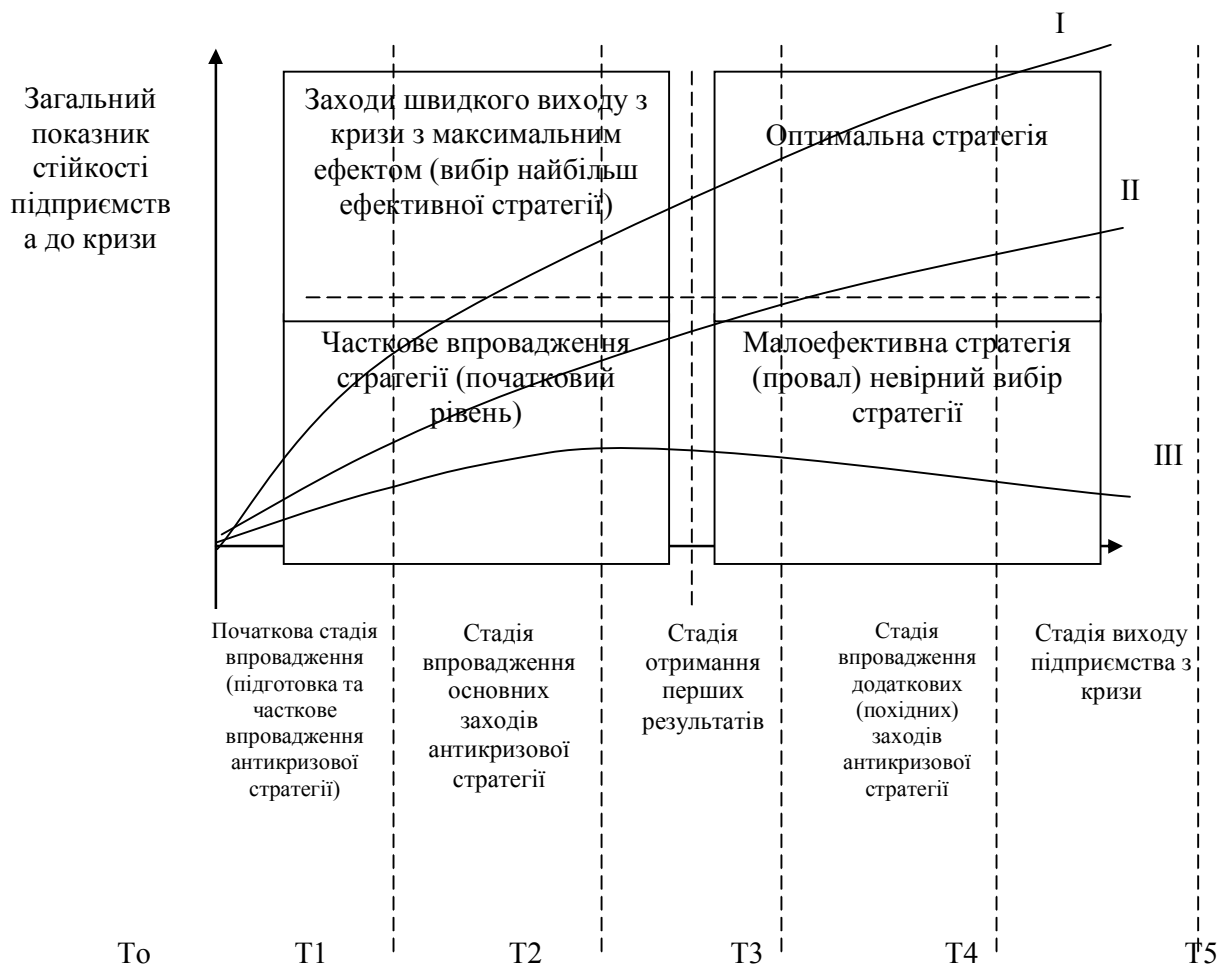


Рис. 5. Матриця впровадження антикризової стратегії машинобудівного підприємства

Джерело: розробила автор

Згідно даної матриці впровадження антикризової стратегії машинобудівного підприємства:

- I крива – крива швидкого покращення функціонування підприємства, як наслідок правильного вибору антикризової стратегії (максимально ефективний шлях);
- II крива – крива оптимального впровадження стратегічних антикризових рішень відповідно до обраної стратегії (оптимальних шлях);
- III крива – крива невірно вибраної антикризової стратегії (критичний шлях).

Впровадження антикризової стратегії підприємства потребує оцінювання її результативності, тобто визначення ступеня досягнення цільових завдань антикризового процесу, що може здійснюватися наступним чином: в процесі проведення оцінювання результативності впровадження антикризової стратегії фактичні показники господарсько-фінансової діяльності підприємства (до початку реалізації антикризової стратегії) порівнюють з цільовими значеннями цих показників після реалізації даної стратегії.

Оцінювання ефективності антикризової стратегії рекомендовано проводити за такою системою критеріїв:

- досягнута зміна найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства після реалізації антикризової стратегії (порівняно з початком її реалізації);
- швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу, тобто приріст узагальнюючих показників господарювання, отриманий за один часовий інтервал (тиждень, місяць, квартал);
- економічність отримання позитивного ефекту, виміром якої є співвідношення між досягнутим приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього

ефекту (сукупна оцінка витрат на реалізацію антикризової стратегії та вартості додатково залучених ресурсів);

- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства, яка оцінюється шляхом порівняння фактично досягнутих показників з еталонними (цільовими) значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан підприємства.

Дані критерії можуть стати основою побудови системи локальних та загальних показників ефективності як антикризової стратегії, так і антикризового управління в цілому, за допомогою яких можуть оцінюватися альтернативні антикризові пропозиції та формуватися висновок стосовно ефективності антикризової стратегії підприємством.

Доцільно виділити ще один варіант оцінювання ефективності реалізованої антикризової стратегії. Так як впровадження антикризової стратегії є процесом впровадження нової для підприємства стратегії, тобто стратегії змін, то можна стверджувати, що даний процес можна назвати інноваційним. Нами пропонується для оцінювання ефективності реалізації вибраної підприємством антикризової стратегії використати формулу визначення узагальнюючого показника доцільності впровадження антикризової стратегії:

$$УПВС = \frac{П_n}{З}, \quad (4)$$

де $УПВС$ – узагальнюючий показник доцільності впровадження антикризової стратегії;

$П_n$ – приріст прибутку від реалізації антикризової стратегії;

$З$ – затрати, пов'язані з реалізацією антикризової стратегії.

Критерієм відбору найефективнішої антикризової стратегії може бути мінімум витрат на її реалізацію.

За наявності декількох варіантів антикризових стратегій, найефективнішим можна вважати той, при якому буде найменше значення (величина) приведених витрат:

$$Z_i = C_i + E_n \cdot K_i \rightarrow \min, \quad (5)$$

де Z_i – приведені затрати по i -му варіанті антикризової стратегії;

C_i – затрати виробництва (собівартість) по i -му варіанті антикризової стратегії;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;

K_i – інвестиції по i -му варіанту антикризової стратегії.

Сутність інвестицій, які можуть бути вкладені в процес впровадження антикризової стратегії підприємства, полягає в тому, що вони характеризуються одноразовістю або обмеженим періодом вкладень, тривалим терміном окупності, вартісною значимістю, а витрати виробництва визначаються, зазвичай, за рік. Тому привести ці величини до річного обсягу можливо, використовуючи коефіцієнт ефективності капітальних вкладень, за допомогою приведених витрат.

В цілому проблема визначення економічного ефекту вибору варіантів реалізації антикризової стратегії потребує як перевищення кінцевих результатів від її реалізації над витратами на розроблення, так і зіставлення кінцевих результатів з результатами реалізації аналогічної антикризової стратегії.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Враховуючи найтипівіші причини виникнення кризи, на нашу думку реалізація стратегії антикризового управління підприємством повинна передбачати виконання наступних заходів:

1. Здійснення постійного моніторингу стану господарюючого суб'єкта з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку.

2. Визначення масштабів кризового стану господарюючого суб'єкта.

3. Дослідження основних факторів, що обумовлюють кризовий розвиток господарюючого суб'єкта.

4. Формування системи цілей виходу господарюючого суб'єкта із кризового стану, що відповідають його масштабам.

5. Вибір і використання діючих внутрішніх механізмів загальної стабілізації господарюючого суб'єкта, що відповідають масштабам його кризового стану.

6. Вибір ефективних форм санації господарюючого суб'єкта.

7. Забезпечення контролю результатів розроблених заходів щодо виведення господарюючого суб'єкта з кризи.

Сутність механізму виникнення кризового стану наводить на думку про те, що реалізація стратегії в умовах кризи є одним із основних етапів в ланцюжку, утвореному даним механізмом і певним каналом зв'язку теперішнього і майбутнього стану підприємства.

Успіх антикризової стратегії визначається рівнем антикризової готовності підприємства, ефективністю безпосереднього протистояння різного роду кризам та рівнем своєчасних профілактичних заходів, а також часовим фактором, тобто тривалістю розроблення стратегії та часом її реалізації.

Саме ці обставини обумовлюють переглянути мету антикризового управління з точки зору розроблення і реалізація заходів, спрямованих на усунення найбільш небезпечних чинників, які негативно впливають як на сам процес вибору, розроблення, так і на реалізацію антикризової стратегії, що в значній мірі вплине на подальші дослідження по даній тематиці.

Перелік посилань

1. Андрейчиков А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А. В. Андрейчиков О. Н. Андрейчикова. – М. : "Финансы и статистика", 2002. – 203 с.

2. Антикризисное управление : [учеб. для студ. вузов, обучающ. по экон. спец.] / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валова и др. ; [под ред. Э. М. Короткова]. – М.: Инфра-М, 2001. – 432 с.
3. Гусеєва Ю. Ю. Розроблення моделі діагностики фінансового стану машинобудівних підприємств з використанням дискримінантного аналізу. / Ю. Ю. Гусеєва, О. В. Гребенікова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: Проблеми теорії та практики, 2008. – № 3 (3). – С.15 – 24.
4. Колісник М. К. Стан підприємств машинобудування в Україні і можливі шляхи виходу з кризи за допомогою стратегії інтеграції / М. К. Колісник, К. Е. Сміх // Регіональна економіка. – 2008. – № 4. – С. 163 – 173.
5. Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент : [навч. посіб.] / О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
6. Скрипник Н. Е. Удосконалення механізму антикризового управління через інструментарій економічної діагностики автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Скрипник Н. Е. ; МОН України ; Дніпропетровський нац. універ. ім. Олеся Гончара. – Д., 2008. – 22 с.
7. Соломянова-Кирильчук К. О. Методичний підхід щодо діагностики платоспроможності машинобудівних підприємств України / К. О. Соломянова-Кирильчук, О. В. Гребенікова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики, 2008. – № 1 (1). – С.132 – 138.
8. Шегда А. В. Менеджмент : [підручник] / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
9. Юрик Н. Є. Обґрунтування основних аспектів розроблення антикризової стратегії машинобудівного підприємства / Н. Є. Юрик // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 3. – Луцьк, 2010. – С. 398 – 404.
10. Юрик Н. Є. Управління персоналом підприємства як елемент антикризової стратегії / Н. Є. Юрик // Галицький вісник. – № 3 (28). – Тернопіль, 2010. – С. 121 – 126.

Наталия Юрик

**Особенности выбора, разработки и реализации антикризисной стратегии
предприятий машиностроительной отрасли**

В публикации рассматриваются вопросы, относящиеся к особенностям выбора, разработки и реализации антикризисной стратегии машиностроительного предприятия, проанализировано особенности реализации антикризисной стратегии в современных условиях. Предлагается усовершенствование процессу диагностирования кризисного состояния машиностроительных предприятий, путем разработки комплексной модели диагностирования кризисного состояния машиностроительного предприятия и универсального метода оценки уровня их состояния. Учитывая теоретические основы стратегического управления и практику предприятий по реализации мероприятий, связанных с выходом из кризиса, предлагается модель выбора, разработки и реализации антикризисной стратегии машиностроительного предприятия, с учетом показателя кризисного состояния предприятия и использования метода структурно-морфологического анализа.

Ключевые слова: кризис, кризисное состояние, антикризисная стратегия, диагностирование, модель антикризисной стратегии, структурно-морфологический анализ.

Natalia Yuryk

**The features of anti-crisis strategy selection, development and implementation for
mechanical engineering enterprises**

The features of anti-crisis strategy selection, development and implementation for mechanical engineering enterprises have been described in this paper. The features of anti-crisis strategy implementation in the modern conditions have been analyzed. The model of crisis situation diagnosis in a company applying a systematic analysis and estimation of the variety of crisis situations has been improved. The complex model of anti-crisis strategy selection, development and implementation for mechanical engineering enterprises based on theoretical fundamentals of strategic management, applied recommendations concerning crisis overcoming, structural and morphological analysis has been proposed.

Keywords: crisis, crisis situation, anti-crisis strategy, diagnosis method, anti-crisis strategy model, structural and morphological analysis.

Наукове видання

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Колективна монографія
За редакцією Н. Б. Кирич

Підписано до друку 28.03.2016. Формат 60×90, 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура TimesNewRoman.
Умовно-друк. арк. 13,5. Наклад – 300 прим.
Замовлення № 280316

Друк ФОП Паляниця В. А.
Свідоцтво ДК №4870 від 20.03.2015 р.
м. Тернопіль, вул. Б. Хмельницького, 9а, оф.38.
тел. (0352) 528–777.