

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

**ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ В
УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

МОНОГРАФІЯ

За редакцією професора Р.В. Федоровича

**Тернопіль
2017**

УДК 339.13
ББК 65.9(2)30
С-30

Рецензенти:

М.М. Микитюк, докт. економ. наук, професор,
Б.М. Андрушків, докт. економ. наук, професор,
М.М. Тимошик, директор рекламного агентства
«Маркетингові технології ПБС», голова ТГО «Альянс
рекламістів Тернопільщини»

В авторській редакції

Авторський колектив:

Р. В. Федорович, кандидат економічних наук, професор;
М.М. Шкільняк, доктор економічних наук, професор;
О.М. Загородна, кандидат економічних наук, доцент; *В.М. Серединська*,
кандидат економічних наук, доцент та ін..

*Рекомендовано до друку вченою радою Тернопільського
національного технічного університету імені Івана Пулюя
(протокол № 2 від 21.02. 2017 р.)*

С-30 Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій / Р. В. Федорович [та ін.]; за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2017. – 303 с.

Монографія є результатом наукових досліджень колективу авторів та присвячена аналізу тенденцій розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій. Розглянуто маркетингові особливості розвитку економіки, нові інструменти та технології, приділено увагу питанням управління маркетинговою діяльністю в умовах трансформацій економіки.

Для наукових працівників і викладачів вищих навчальних закладів, економістів та бізнесменів.

УДК 339.13
ББК 65.9(2)30

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
Бакуліна Н.М. Формування комплексної програми мотивації з метою підвищення рівня управління персоналом.....	6
Бурліцька О.П. Мерчандайзинг як інструмент утримання покупця.....	30
Галущак М.П., Галущак О.Я. Практичні аспекти реформи державних (публічних) закупівель в Україні.....	40
Голда Н.М., Міщук О.І. Рекламна діяльність підприємств туристичної галузі Тернопільської області.....	55
Голяш І.Д. Маркетинговий аудит електронних ресурсів підприємства.....	79
Загородна О.М., Спільник І.В. Збутова діяльність підприємства: аналіз ефективності.....	93
Кравчук Н.В., Білоус О.С. Роль та необхідність застосування бенчмаркінгу в системі бухгалтерського обліку.....	106
Крамар І.Ю. Деякі аспекти міжнародної інтеграції України.....	117
Краузе О.І. Моніторинг ринку автомобілебудівної промисловості.....	133
Мариненко Н.Ю. Основи стратегічного управління: аналіз методологічних підходів до розвитку промислових підприємств.....	149
Оксентюк Б.А., Оксентюк С.О. Стадія зрілості у життєвому циклі товару та її основні стратегії.....	157
Пижик О.А. Україна-Євросоюз: імплементація європейської системи технічного регулювання, труднощі розвитку та нові виклики.....	165
Розько Н.Я., Якимішин Л.Я. Стратегічне програмування маркетингового менеджменту промислових підприємств.....	173
Семенюк С.Б., Шпилик С.В. Освітні заклади як особливі суб'єкти інноваційного розвитку суспільства.....	185
Серединська В.М. Метод сум в аналізі конкурентоспроможності продукції.....	195
Тимошик Н.С., Химич І.Г. Оцінка результатів макросередовища та ділової активності підприємств.....	205
Фалович В.А., Піяк І.Л. Оптимізація тактичного плану ланцюга поставок машинобудівної продукції.....	215
Федорович Р.В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства.....	234
Феш М.С., Запорожан Л.П. Форми кооперованих зв'язків підприємств у сучасних соціально-економічних умовах розвитку України.....	250
Фроленко О.М., Фроленко Р.В. Особливості реалізації маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування.....	275
Шкільняк М.М. Концептуальні підходи до управління державною власністю в умовах соціально орієнтованої економіки.....	289

ПЕРЕДМОВА

Мінливість та нестабільність економіки змушують підприємства все частіше використовувати маркетингові засоби для забезпечення стабільності функціонування та успішної адаптації до впливу чинників. На сьогоднішній день ефективне використання підприємством маркетингових технологій може забезпечити стабільні перспективи його зростання, і саме тому маркетингове забезпечення відіграє чи не найважливішу роль у підприємницькій діяльності.

Важливим напрямом підвищення ефективності систем управління підприємствами є удосконалення маркетингового механізму в напрямку переходу від традиційно пасивного до його активних форм із забезпечення управління інформацією та обґрунтування організаційних та управлінських рішень, та виявлення резервів підвищення ефективності роботи підприємств.

Якщо раніше основним пріоритетом для більшості підприємств було виробництво, то сьогодні ситуація дещо змінилась – головним орієнтиром стає споживач продукції та максимальне задоволення його потреб, що здійснюється у процесі реалізації маркетингового механізму діяльності підприємства.

Маркетинговий механізм є комплексом заходів, який спрямований на вивчення ринкових потреб споживачів та максимальне їх задоволення через організацію, виробництво та збут продукції (послуг) з метою отримання прибутку.

Об'єктивна необхідність удосконалення маркетингового механізму на різних рівнях ієрархії, пошук шляхів можливої їх взаємодії в сучасних умовах господарювання, а також потреба в перегляді багатьох теоретичних і практичних положень потребує проведення ґрунтовних досліджень і розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо покращення їх організації та функціонування.

В представленій монографії автори закликають звертатись до вітчизняного та зарубіжного досвіду становлення та розвитку маркетингу як науки, до праць вчених, які все життя присвятили дослідженням цієї проблеми. Незважаючи на плинність часу, багато питань, розглянутих в наукових працях попередників, є актуальними і сьогодні.

Колектив авторів висловлює щирі вдячність рецензентам: доктору економічних наук, професору кафедри менеджменту та публічного управління Тернопільського національного економічного університету Микитюку Петру Петровичу, доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

Андрушківу Богдану Миколайовичу, директору рекламного агентства «Маркетингові технології ПБС», голові ТГО «Альянс рекламистів Тернопільщини» Тимошику Михайлу Морозенковичу.

Особливу подяку висловлюю кандидату економічних наук, доценту кафедри промислового маркетингу ТНТУ ім. Івана Пулюя Оксентюк Богдані Андріївні, яка редагувала, формувала та готувала до видання колективну монографію.

Представлена на розсуд читача монографія містить низку суперечливих положень, що налаштовує авторів на одержання конструктивних зауважень і побажань та готовності до дискусії.

За достовірність поданих до друку матеріалів відповідальність несуть автори.

Роман Федорович

**Кандидат економічних наук, професор
дійсний член (академік) Академії економічних наук України,
завідувач кафедри промислового маркетингу ТНТУ ім. І. Пулюя**

ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасному лібералізованому та глобалізованому світі економічний розвиток будь-якого суб'єкта господарювання визначальною мірою залежить від інвестицій у людський капітал, а також від спроможності до продукування нових рішень, що базуються на знаннях, їх пристосування до конкретних умов підприємства та імплементації в практичну діяльність. Необхідними для цього є не лише лібералізація, а й взаємне, всебічне співробітництво як між керівниками, менеджерами та виконавцями, так і між працівниками. Інструмент для такого співробітництва - системний процес, що сприяє ліквідації відмінностей між вимогами глобального ринку і наявним потенціалом організації саме завдяки розвитку професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу, підвищенню рівня компетентності, що має стати метою діяльності на всіх рівнях ВНЗ.

Одним з основних етапів управління компетенціями науково-педагогічного персоналу є оцінка та розвиток компетенцій працівників з метою активізації внутрішніх ресурсів персоналу та підвищення ефективності діяльності ВНЗ. У такому контексті актуальними є розгляд методів оцінки працівників та розроблення власної методики визначення рівня компетенцій.

Питання оцінки персоналу містить процес визначення ефективності діяльності працівника, в ході якого здобувають об'єктивну інформацію стосовно його професійно-кваліфікаційного рівня, соціально-психологічних якостей, моделей поведінки, ставлення до праці, внеску в кінцевий результат діяльності окремого підрозділу та підприємства у цілому.

Аналіз оцінки персоналу дав змогу зробити висновок, що дана категорія є багатоаспектною, в результаті чого можна виділити основні напрями класифікації оцінки персоналу.

Перший напрямок стосується предмета оцінювання, тобто того, що саме підлягає оцінці. Предметами оцінки найчастіше є: 1) кількісний і якісний результат, внесок працівника у роботу підрозділу та організації, досягнення намічених цілей; 2) діяльність (ефективність, ставлення до праці, якість та складність робіт); 3) якості особистості (знання, вміння, навички), ступінь їх прояву, рівень володіння працівниками професійними обов'язками.

Другий напрямок оцінювання розкриває різноманітні джерела інформації як бази даних для оцінки. До них відносять: 1) ділові документи

(резюме, автобіографію, характеристику); 2) звіти про виконання виробничих завдань чи поведінку в кризових ситуаціях; 3) результати кадрових співбесід (інтерв'ю); 4) дані загальних і спеціальних тестових випробувань; 5) фізіогномічну і графологічну експертизи; 6) підсумки участі у ділових іграх.

Третій напрямок торкається способів проведення оцінки на основі даних, отриманих з конкретного джерела й залежно від часового періоду, обраного для оцінки. Зокрема, співробітник може бути оцінений не лише за певний календарний період, а й за час роботи на підприємстві, у підрозділі, на посаді.

Четвертий напрямок стосується виділення різних суб'єктів оцінювання. Ними можуть бути: члени спеціальної комісії, керівники, колеги, клієнти, підлеглі чи сам працівник. Окрім того, залежно від ступеня охоплення контингенту працюючих можна дати суцільну оцінку – в цілому трудовому колективові, чи вибірково, стосовно групи осіб або окремої людини.

П'ятий напрямок передбачає вибір критеріїв, за якими проводять процедуру оцінювання та вибирають найкращий чи найгірший показники. Критерії оцінки персоналу мають відповідати цілям як розвитку організації, так і цілям управління її людськими ресурсами. Різноманітні критерії оцінки можна згрупувати наступним чином:

- 1) критерії оцінки характеристик працівника (демографічні, соціально-психологічні, професійно-кваліфікаційні);
- 2) критерії оцінки трудових зусиль працівника (суміщення професій, участь у понаднормових роботах, прояв ініціативи тощо);
- 3) критерії оцінки результатів праці (відрізняються залежно від категорії персоналу).

Критерії можуть бути виражені у вигляді якісної чи кількісної оцінки.

У контексті нашого дослідження вважаємо за необхідне відійти від твердження «оцінка персоналу» та пропонуємо умовно запровадити шостий напрям, який базуватиметься на оцінці компетенцій персоналу, оскільки вважаємо, що після того, як ми з'ясували сутність компетенцій персоналу, говорити про оцінку персоналу є некоректно.

Аналізуючи наукові праці, присвячені проблемі оцінювання працівників, можемо виокремити три основні групи методів оцінювання.

1. Якісні – методи оцінювання шляхом обговорення, за біографічними даними, еталонами тощо. Для цього визначають певні якості, якими повинен володіти працівник, та порівнюють об'єкт оцінювання з відібраним набором якостей (табл. 1).

Таблиця 1

Якісні методи оцінки персоналу

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Біографічний	Оцінка працівників за біографічними даними	Простота застосування	Орієнтується на минулі заслуги
Описовий	Встановлення рівня професійних якостей	Простота, чіткість, економічність	Не оцінює результативність роботи
Групові дискусії	Оцінка знань, особистих та ділових якостей працівників у ході групового обговорення	Наявність зворотного зв'язку	Результати залежать від адекватного вибору точок відліку
Аналіз результатів діяльності	Визначення внеску працівників у досягнення отриманих результатів	Чіткість, підсилення мотивації працівників	Складність розрахунків
Метод еталона	Оцінка ділових та особистих якостей працівника порівняно з «ідеальним» працівником	Простота в застосуванні, враховує особливості організаційної культури	Складність у визначення «ідеалу» в зв'язку з різними вимогами до посад
Метод експертних оцінок	Визначення ступеня прояву в працівника певних якостей завдяки оцінкам експертів	Багатосторонність оцінки, авторитетність результатів оцінки	Висока трудомісткість, можливий прояв суб'єктивізму
Ділові ігри	Розіграш ситуації за спланованим сценарієм, що імітує виробничі умови та потребує прийняття рішень на основі наявної інформації	Забезпечує поєднання навчання та оцінки, корекцію психологічного стану, знімає психологічні труднощі оцінювання	Потребує багато часу і витрат на підготовку, оцінку виставляють згідно досягнутого результату на практиці
Метод графічного профілю	Використовується графічна форма оцінки, що відповідає профілю особистості	Наочність; можливість порівняння працівників між собою, можливість прогнозу поведінки в різних ситуаціях	Вимагає залучення спеціалістів графоаналітичного напрямку
Метод критичних ситуацій	Оцінюють поведінку працівника під час критичних ситуацій	Дає змогу визначити «відмінний» і «незадовільний» рівень виконання обов'язків, оцінити потенціал працівника	Підвищений рівень суб'єктивізму
Метод оцінки рис	Порівняння якостей, якими володіє працівник, з перелічених в оціночній формі	Простота в застосуванні	Неможливо визначити результати діяльності працівника

Продовження табл. 1

1	2	3	4
«Папка керівника»	Встановлення пріоритетів, розроблення плану дій на основі спеціально сформованого пакета документів	Оцінка виконання обов'язків та вміння складати план дій	Потребує багато часу на підготовку, великий обсяг документації
Управління за цілями	Встановлення цілей, планування роботи здійснюють у ході спільних обговорень керівника і підлеглих	Створює атмосферу співробітництва, стимулює прояв відповідальності	Складність у застосуванні, потребує багато часу, висуває високі вимоги до керівників, які оцінюють
Оцінка «360»	Співробітників оцінюють керівники, підлегли, колеги за допомогою заповнення уніфікованої оціночної форми	Об'єктивність, зворотний зв'язок	Потребує значних витрат, оцінка ґрунтується на фактах, а не на аналізі

Джерело: складено автором

2. Кількісні – це всі методи з числовою оцінкою результатів діяльності працівника. Серед них найефективнішими й найпростішими є метод коефіцієнтів і бальний метод (табл. 2).

Таблиця 2

Кількісні методи оцінки персоналу

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
Метод заданої бальної оцінки	Нарахування або зняття певної кількості балів за ті чи інші досягнення (втрати) під час оцінки	Простота, економічність	Висока суб'єктивність показників
Метод оцінки якості праці	Характеризує досягнуту працівником результативність праці певного ступеня складності	Враховує рівень професійно-кваліфікаційної підготовки	Багато формул, складність розрахунків
Метод коефіцієнтів	Кожному працівникові встановлюють коефіцієнт досягнення цілей	Визначення рівня досягнення встановлених нормативів	Складність розрахунків
Метод BSC	Застосовують для управління фінансовими, трудовими і матеріальними ресурсами підприємства	Застосування оптимального набору індикаторів діяльності компанії	Трудомісткість визначення багатьох індикаторів

Джерело: складено автором

3. Комбіновані – методи, що поєднують у собі кількісні та якісні показники. Вони найбільш поширені та різноманітні (табл. 3).

Таблиця 3

Комбіновані методи оцінки

№ з/п	Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
1	Метод тестування	Оцінює компетентність працівників у процесі моделювання виробничої ситуації, зазначеної в змісті тестів	Перевірка аналітичних та розумових здібностей, уміння використовувати теоретичні знання	Складність наближення умов тестів до практичної дійсності
2	Метод заданого групування працівників	Використовується для кадрової ротації працівників залежно від вимог, висловлених при виконанні певного виду роботи	Дає змогу проявити вміння співпрацювати, встановлювати дружні стосунки	Не дозволяє планувати взаємозамінність працівників
3	Assessment Center	Працівники, яких оцінюють, проходять крізь серію різноманітних випробувань	Найточніший та ефективніший метод оцінки персоналу	Потребує багато витрат на організацію та проведення

Джерело: складено автором

Розроблення та впровадження ефективної системи оцінки компетенцій персоналу, що адекватна процесам і стратегічним цілям розвитку ВНЗ можлива лише за умови чіткої детермінації цілей даної оцінки. Залежно від пріоритетів кадрової політики цілі оцінки компетенцій персоналу можуть варіюватися відповідно до умов функціонування ВНЗ.

При цьому головною метою даного елемента системи управління персоналом є забезпечення зворотного зв'язку між суб'єктом та об'єктом даної системи (тобто між керівником і підлеглими, адміністрацією і найманими працівниками) стосовно всіх аспектів економічної та соціальної поведінки людини в організації. Інакше кажучи, призначенням системи оцінки компетенцій персоналу є підвищення ефективності використання вмінь, знань і навичок персоналу організації.

Компетенції персоналу оцінюються для трьох цілей: адміністративної, інформаційної та мотиваційної. Оцінка, здійснена з адміністративною метою, необхідна для прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (підвищення, зниження в посаді, звільнення, оплата праці). Оцінка, що має інформаційну мету є засобом інформування працівників про відносний рівень їх роботи, сильні та слабкі сторони, напрямки вдосконалення, а також забезпечує керівників необхідними даними про кількісно-якісний склад персоналу.

Мотиваційні цілі оцінки компетенцій персоналу полягають у тому, щоб правильно визначити можливі методи мотивації (матеріальної, моральної) поведінки працівників. При цьому пропонуємо також виділяти загальні цілі

оцінки компетенцій персоналу: підвищення якості управління персоналом, чого досягають періодичними і систематичними оцінками компетенцій працівників; забезпечення єдності дій між усіма складовими системи управління персоналом; підвищення ефективності використання людських ресурсів організації, що оцінюють за економічними критеріями; підвищення продуктивності праці, оскільки персональні оцінки є надійним стимулом для працюючих.

Оцінка компетенцій персоналу має бути персоніфікованою, що дасть змогу комплексно використовувати її результати в системі управління людськими ресурсами. При цьому варто зазначити, що така оцінка є не лише елементом системи управління персоналом, а й важливою складовою управління розвитком організації. У зв'язку з цим окреслимо основні функції оцінки компетенцій працівників: 1) вимірювальна – полягає в отриманні даних про працівника щодо рівня якості роботи, яку він виконує, ступеня відповідності вимогам робочого місця; 2) розвиваюча – передбачає аналіз можливостей працівника щодо професійного самовдосконалення, нарощення інтелектуально потенціалу, оновлення знань, умінь; 3) організаційна - реалізують у випадках, коли результати оцінки стають відправною точкою для змін в організаційній структурі; 4) координаційна - полягає в удосконаленні координації діяльності працівників, у т. ч. організації їх праці; 5) мотиваційна – проявляється у встановленні зрозумілих працівникові взаємозв'язків між результатами праці та результатами оцінки; 6) комунікаційна – дає змогу перетворити оцінку в інструмент ділового співробітництва та партнерства в системах «керівник - підлеглий», «колектив - працівник»; 7) аналітична – передбачає використання отриманої в ході оцінки інформації з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами та організації в цілому.

Специфіка функцій оцінки компетенцій персоналу проявляється в їх тісному взаємозв'язку, що підтверджує необхідність створення самостійно функціонуючої системи оцінки у рамках менеджменту організації.

Удосконалювати методи і процедури оцінки компетенцій персоналу ВНЗ, який у своєму розвитку орієнтується на динаміку зовнішнього середовища, треба з урахуванням наступних аспектів: чітка детермінація цілей оцінки; обґрунтування параметрів, що оцінюють; поєднання теоретичного і практичного підходів; наявність комплексного набору засобів оцінки; надання релевантних висновків за результатами оцінки.

Найефективнішим методом оцінки працівників у світовій практиці управління людськими ресурсами вважають метод Assessment Center (Центр оцінки). Технологія Центру оцінки охоплює процедури моделювання певних ситуацій, в результаті яких спеціально підготовлені консультанти оцінюють навички і поведінку працівника.

Особливістю управління компетенціями персоналу ВНЗ є майже повна відсутність регулювання цього аспекту на державно-правовому рівні, тому ВНЗ мають змогу розробляти внутрішнє організаційне, методичне та мотиваційне забезпечення управління компетенціями, яке сьогодні має існувати у вигляді моделей компетенцій персоналу.

Практика підтверджує, що люди з однаковим рівнем освіти працюють з різною продуктивністю та досягають різних результатів. Оцінка компетенцій кожного співробітника дає змогу виявити причину цих відмінностей та спрогнозувати успішність роботи персоналу ВНЗ. Про це свідчать вимоги міжнародного стандарту якості ISO 9001:2000, відповідно до вимог якого організація повинна: визначити необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції; організувати підготовку або вжити інших заходів для задоволення цієї потреби; оцінювати ефективність ужитих заходів; забезпечувати мотивованість працівників шляхом обізнаності персоналу в доцільності й важливості своєї діяльності та щодо внеску досягнення цілей у сфері якості; реєструвати дані про освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід роботи. Таким чином, ми можемо запропонувати архітектуру системи управління персоналом ВНЗ на базі оцінки компетенцій (рис. 1).



Рис 1. Місце оцінки компетенцій персоналу в системі управління персоналом ВНЗ

Джерело: складено автором на основі [2, 5, 19]

При цьому зауважимо, що процес оцінки компетенцій персоналу має бути базовий на, власне, дослідженні цих компетенцій.



- А. Визначає (за допомогою мозкового штурму):
- Роботу – поточну роботу - майбутню роботу;
 - відповідальність;
 - міру виміру результатів (використовуються для визначення прикладу критерію).
 - Компетенції:
 - базові (порогові): обов'язкові для виконання роботи;
 - найкращі: компетенції, що відрізняють найкращих виконавців.
 - Перешкоди виконанню.
- Б. Заповнює анкету вимог до компетенцій (ОТК) на даній посаді.
- В. Відповідає на запитання Експертної системи стосовно досягнення групою єдності у випадку незгоди.

Матриця „включень” за методами

Компетенція	Експертна система	ОТК	Група	ІПП	Підсумок
1. Досягнення	x	x	x	x	x
2. Ініціатива	xx	xxx	x	xx	xx
.					
.					
Нові компетенції:					
1.			x		
2.	x		x	x	x

Рис. 2. Процес дослідження компетенцій

Джерело: складено автором за [5]

Окрім викладених методів та підходів до оцінки компетенцій використовують метод експертних оцінок для встановлення кількісних характеристик та якісних ознак компетенцій науково-педагогічного персоналу на основі вивчення думки більшості експертів. При цьому дотримуються низки правил: 1) Для проведення дослідження складають анкету із запитаннями, спрямованими на досягнення однієї мети; 2) Правильний добір експертів: компетентних у питаннях, що їх досліджують або зацікавлених у розв'язанні певної проблеми; 3) Опрацювання даних ґрунтується на вивченні думок усіх експертів за досліджуваними ознаками (для цього розраховують суму рангів за i -м питанням і за результуючим рангом роблять висновки); 4) Достовірність результатів роботи експертів оцінюють за допомогою коефіцієнта конкордації (в цілому).

Мотиваційний механізм є одним з компонентів механізму зацікавленості в досягненні максимальних результатів продуктивної діяльності персоналу. Поняття мотивації охоплює сукупність чинників і

процесів, що забезпечують виникнення у персоналу прагнення до досягнення конкретних цілей. Таке прагнення передбачає активність у мінливому середовищі й потребує ситуативної реакції на явища і процеси, що відбуваються у ньому. В процесі ситуативного розвитку мотивації персоналу оцінюють можливість і визначають спосіб досягнення необхідного результату його діяльності.

Ефективний механізм мотивації розвитку компетенцій науково-педагогічного персоналу може бути створений в умовах свободи вибору кожною людиною потрібних їй видів і форм діяльності та в умовах вільного розвитку особистості.

Мотиваційний механізм можна розглядати як упорядковану сукупність мотивів досягнення намічених цілей. Структура і складність мотиваційного механізму управління мають відповідати структурі та ступеню складності цілей вищого навчального закладу, тому формувати такий механізм, як складову комплексного механізму управління ВНЗ, ми пропонуємо на основі наступної сукупності системних принципів:

1. Кожній меті на всіх рівнях системи цілей управління ВНЗ має відповідати певний мотиваційний комплекс, що забезпечує досягнення цієї мети. Отже, початковим для визначення структури мотиваційного механізму є виявлення структури мотиваційно значимої ієрархії цілей. Цей процес ітеративний, адже мотиви є засобами досягнення цілей. У ситуації, коли на певному етапі досягнення мети неможливо сформувавши необхідний і достатній для її досягнення мотиваційний комплекс, така мета потребує перегляду та узгодження з реальними можливостями мотивації.

2. Різноманітність і специфіка діяльності науково-педагогічного персоналу та особистісних характеристик зумовлює необхідність формування специфічного мотиваційного механізму, а не спрощеного підходу, коли при розв'язанні проблеми обмежуються окресленням цілей і визначенням потреби у ресурсах для їх досягнення (на виробничих підприємствах, зокрема), вважаючи, що наявний мотиваційний механізм використання ресурсів є ефективним для досягнення всієї множини цілей.

3. Мотиваційний механізм як система має володіти властивістю раціональної цілісності та відособленості елементів. Зокрема, між собою пов'язані й оплата праці, й рівень зайнятості, й ступінь соціального захисту. Зміна змісту одного з цих елементів – приводить до необхідності зміни змісту інших. Водночас необхідно забезпечувати певний ступінь відособленості елементів, щоб зміну змісту того або іншого елементу певною мірою компенсувати іншими елементами мотиваційного механізму, інакше його ефективність не буде високою. Такими елементами можуть бути, наприклад, умови праці та диференціація її оплати залежно від умов праці.

4. Мотиваційний механізм повинен містити елементи з різним життєвим циклом: з тривалим, тобто ті, що змінюються тільки із зміною природи людини (культурні, моральні й т. п.); коротким, тобто ті, що змінюються зі зміною соціально-економічної або виробничої ситуації, і проміжним між тривалим та коротким циклом.

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб людини до правильного використання стимулів до праці.

Намагаючись задовольнити свої потреби, люди вибирають ту чи іншу лінію цілеспрямованої поведінки. Робота на підприємстві теж являє собою один із способів цілеспрямованої поведінки. Спроби просунутися на керівну посаду підприємства – це інший тип цілеспрямованої поведінки, спрямованої на задоволення потреби у визнанні. Для того, щоб просунутися по службовим сходам, людина повинна направити свою особисту енергію на досягнення певної організаційної мети. Таким чином, задача керівника, який повинен мотивувати робітників, полягає в тому, щоб надати їм можливість задовольнити їхні особисті потреби в обмін на якісну роботу.

Таким чином, застосування виховання і навчання як одного з методів мотивування людей, приводить до того, що персонал виявляє зацікавленість у справах підприємства, не одержуючи відповідного стимулюючого впливу. При цьому, чим вище рівень розвитку відносин на підприємстві, тим рідше у вигляді засобу керування людьми застосовується стимулювання.

Комплексний підхід до управління як єдності усіх функцій дозволить виділити нове в характері управління – функцію керівництва персоналом.

Керівництво персоналом як функція управління покликана об'єднувати, координувати, взаємопов'язувати та інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. Чим складніше система функцій управління, більш диференційована, тим гостріше перед керівництвом встає задача постійного вдосконалення управління як усередині кожної функції, так і в міжфункціональному аспекті. У результаті, від функції керівництва все частіше відокремлюється специфічна функція – вдосконалення управління як самостійна функція.

Система управління, що складається з ієрархії різних ступенів (ланок), припускає закріплення різних етапів управління за окремими керівниками чи органами (апаратом) управління. Ці керівники мають різні ранги. Головним завданням вищого керівництва є процес управління в цілому: координація різних функцій, їхнє узгодження; підбір керівників відповідних служб і підрозділів; організація ієрархії управляючої системи в цілому.

Керівники середнього і нижчого рівня виступають як організатори певних видів робіт. В їх обов'язки входить: складання загального плану роботи; об'єднання людей для роботи, управління роботою; узгодження роботи окремих частин організації й окремих працівників; контроль за

роботою.

У сучасних умовах перетерпіла істотні зміни мотивація управління персоналом: переважне значення набули соціально-економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом над адміністративними; управління тепер спрямоване на здійснення співробітництва персоналу й адміністрації для досягнення намічених цілей; одержав розвиток принцип колегіальності в управлінні.

Колегіальність в управлінні припускає, що роботодавці працюють у тісному контакті один з одним і пов'язані узами співробітництва і взаємозалежності, складаючи управлінський штат.

Метою управління персоналом стало спонукання до розвитку здібностей працівників для більш інтенсивної і продуктивної праці. Вважається, що керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а направляти їхні зусилля, допомагати розкриттю їхніх здібностей, формувати навколо себе групу однодумців.

Під впливом об'єктивних чинників людського розвитку на зміну мотиваційних теорій класичного типу прийшли теорії інноваційного типу, а практика отримала широкий перелік нових форм і методів мотивації праці.

Аналіз позицій різних авторів стосовно класифікації форм мотивації засвідчує неспівпадіння точок зору, тому доцільно узагальнити, доповнити та систематизувати існуючі підходи. Запропонована вченими класифікація форм мотивації праці полягає в охопленні комплексу класифікаційних ознак з урахуванням особливостей людського розвитку та специфіки впливу на мотивацію конкурентного середовища.

Зовнішньоорганізаційна мотивація, виходячи з історичного досвіду людства, завжди проявляла себе у двох формах: як примусова (адміністративна) мотивація до праці, яка базувалася на страху покарання та мотивація стимулююча, яка передбачала створення стимулів у вигляді оплати праці, доходу, різноманітних благ.

Маючи на увазі зовнішньоорганізаційну мотивацію, можна здійснити її розподіл за ознаками основних груп потреб керівників та спеціалістів, виокремлюючи трудову, матеріальну і статусну мотивацію.

В основі матеріальної мотивації – прагнення достатку, добробуту, досягнення певного матеріального стандарту життя, яке тісно пов'язане з рівнем заробітної плати, дієвістю матеріальних стимулів, які застосовуються для заохочення продуктивної праці. Трудову мотивацію узгоджують з потребами мати змістовну, цікаву, корисну для суспільства роботу, прийнятні умови та режим праці, завдяки чому працівник мав би мати нагоду самовиразитися, самореалізуватися в процесі трудової діяльності. Дієві чинники цієї групи мотивації – привабливість змісту праці, наповнення праці творчим змістом, надання більшої самостійності в роботі,

можливостей для прояву ініціативи, адекватна оцінка праці, її суспільної значимості, перспективи професійного зростання.

Статусна мотивація породжується внутрішніми прагненнями людини виконувати більш складну, відповідальну роботу, працювати у більш престижних сферах діяльності, посісти вищу посаду, користуватися авторитетом, бути визнаним фахівцем своєї справи у трудовому колективі, суспільстві. Такий поділ мотивації стосується, перш за все, керівників та спеціалістів, тому що статусність – прерогатива осіб, які займають окремі посади.

Разом з цим не слід зменшувати значення економічної, соціальної, організаційної мотивації тощо.

Економічну мотивацію розуміють як процес спонукання людини до ефективної праці за допомогою економічних важелів (оплата праці, доход, оподаткування доходу). У свою чергу, соціальна мотивація як процес спонукання людини до ефективної праці на основі залучення комплексу соціальних важелів (соціальні умови праці та життя, безпека життєдіяльності, соціальна захищеність особистості, безперервна освіта та професійне навчання, охорона здоров'я, розвиток соціальної інфраструктури тощо) для створення сприятливих соціальних умов для результативної трудової діяльності людини, нагромадження та постійного розвитку людського капіталу [7].

Таким чином, мотивація на сучасному етапі є найважливішим стимулом росту продуктивності праці, яка можлива тільки при вірному підході до управління персоналом.

При існуванні різних підходів до визначення мотивації слід виокремити матеріальне стимулювання, яке залишається найбільш вагомим для більшості керівників та спеціалістів.

Матеріальне стимулювання персоналу охоплює різні форми і системи заробітної плати, організацію преміювання працівників. В умовах посилення глобальної конкуренції, прискорення науково-технічного прогресу, необхідності ефективнішого впровадження на виробництві нової техніки і прогресивних технологій матеріальне стимулювання персоналу має дедалі більше спрямовуватися на поєднання інтересів трудового колективу підприємства, структурного підрозділу й особистих інтересів працівника з метою формування стимулів до високопродуктивної праці, виховання і розвитку творчих здібностей особистості, стимулювання гармонійного розвитку кожного працівника.

Матеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації спрямоване на задоволення потреб працівників в одержанні вищої заробітної плати завдяки підвищенню рівня індивідуальної професійної майстерності, переміщенню внаслідок професійно-кваліфікаційного просування на більш

відповідальну і високооплачувану посаду.

Конкурентоспроможність підприємств наукоємних галузей економіки, де значну роль відіграють високі технології, дедалі більше залежить від здатності керівників, фахівців і висококваліфікованих робітників до безперервного професійного розвитку, до оволодіння новими формами і методами роботи.

У сучасній організації від персоналу вимагається не тільки пунктуальне й своєчасне виконання обов'язків, передбачених посадовими інструкціями, кваліфікаційними картами, картами компетенції, а й здатність і бажання виконувати функції, які нині ще не передбачені посадовими інструкціями, але необхідні для ефективнішого функціонування підприємства. Інтенсивне впровадження у виробництво новітніх досягнень науково-технічного прогресу вимагає наявності у персоналу не стільки різнобічних знань і навичок, скільки здатності поглиблювати опановані знання, вміння і навички та набувати нових.

Відзначені зміни у виробництві товарів і наданні послуг викликали в країнах з розвинутою ринковою економікою поширення систем заробітної плати, що називаються платою за знання. На думку С. В. Шекшня, основним принципом цих систем є винагорода працівника за оволодіння додатковими навиками або знаннями, а не за потенційний вклад посади, яку він обіймає, в досягненні цілей організації (основний принцип традиційної системи заробітної плати). На підприємствах, що використовують систему плати за знання, нормальними є ситуації, коли високоосвічені та кваліфіковані працівники, які перебувають на нижчих рівнях в ієрархії, отримують вищу заробітну плату, ніж ті, хто стоять вище та є вузькими спеціалістами [7].

В Україні внаслідок дії економічної кризи 1990—1999 рр., невисокої питомої ваги наукоємних галузей, лише започаткування заходів щодо запровадження інноваційної моделі розвитку економіки системи заробітної плати за знання ще не набули поширення. Однак забезпечення в державі тривалого сталого економічного зростання, широкого застосування високих технологій на виробництві вимагатимуть швидкого поширення цієї нетрадиційної системи заробітної плати вже найближчим часом.

Як зауважує С. В. Шекшня, для підприємства, що впроваджує систему плати за знання, важливим є визначення тих знань, за оволодіння якими вона має намір винагороджувати працівників. Підґрунтям для вибору теоретичних знань, умінь і навичок має бути стратегія розвитку організації і стратегія управління розвитком персоналу. Набір знань, умінь і навичок, за які керівник винагороджуватиме своїх працівників, не повинен бути незмінним. При коригуванні стратегії розвитку персоналу відповідно до стратегії управління організації зазнаватиме зміни і набір знань [7].

При впровадженні системи заробітної плати, що називається платою за

знання, найбільші труднощі, як правило, виникають під час визначення набору певних знань для керівників, конструкторів, технологів, наукових працівників відповідних структурних підрозділів організації. Це, насамперед, ті категорії персоналу, в структурі робочого часу яких переважають функції, що потребують самостійного творчого мислення, пов'язані із впровадженням новітніх досягнень науково-технічного прогресу безпосередньо у виробничий процес.

Зазначене дає підстави для виділення різновидності цієї системи — системи заробітної плати за рівень компетенції персоналу. Для прикладу можна навести Американську аерокосмічну компанію, що встановила таку систему плати за компетенцію для свого адміністративного персоналу. Кожний працівник укладає контракт зі своїм керівником, у якому визначаються ключові складові компетенції для працівника. Щороку керівник оцінює прогрес у розвитку компетенції, що є основою для перегляду заробітної плати працівника.

Системи заробітної плати працівників за знання, рівень компетенції мають орієнтувати персонал не тільки на опанування нових знань та вмінь, удосконалення практичних навичок, а й на ефективне використання їх на робочому місці. Упровадження зазначених систем обумовлене не стільки необхідністю стимулювання розвитку персоналу, скільки особливістю впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу. Ця особливість полягає в тому, що технічні нововведення зараз досить легко копіюються і водночас відносно швидко старіють, тоді як освітній і кваліфікаційний рівень персоналу за короткий проміжок часу неможливо скопіювати, для досягнення необхідного рівня розвитку персоналу вимагається значний період.

Упроваджуючи в організації системи плати за знання та рівень компетенції, треба виходити з того, що ці системи не враховують фактичних результатів роботи кожного окремого працівника. Вони зорієнтовані на освітній потенціал особистості, а не на результати його праці. Тому може скластися ситуація, коли добре освічений працівник, який має необхідний рівень знань, але водночас погано працює, буде одержувати вищу заробітну плату порівняно з більш працелюбним працівником, але з нижчим рівнем освіти. У зв'язку з цим необхідно оптимально поєднувати системи заробітної плати за знання, рівень компетенції з методами змінної заробітної плати. Останні передбачають преміювання персоналу, участь працівників у прибутках тощо.

Важливу роль у забезпеченні розвитку персоналу відіграють надбавки до заробітної плати працівників. В Україні знайшли своє поширення надбавки за високу професійну майстерність, високі досягнення у праці, знання та використання в роботі іноземних мов, за наукові ступені та вчені

звання, суміщення професій та посад тощо. Нині дефіцит висококваліфікованих працівників, які орієнтовані на впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, є однією з причин, що гальмує підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на вітчизняному і світовому ринках.

Помітною рисою сучасних систем стимулювання розвитку персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою є значне поширення заохочень нововведень. З цією метою формуються спеціальні преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, їх розмір пов'язується з приростом обсягу продажу нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва. Так, у німецькій фірмі «Сіменс» діє норматив, згідно з яким не менше 25 % обсягів продажу має припадати на нову продукцію [150]. Це зумовлює високі вимоги до рівня кваліфікації працівників, їх безперервного навчання на виробництві, змушує організації вдосконалювати системи матеріального стимулювання розвитку персоналу.

Про значний вплив освіти та професійної підготовки на стимулювання розвитку персоналу свідчить збільшення диференціації в рівнях заробітної плати залежно від рівня професійної підготовки за останні роки в США, Великобританії, Канаді та деяких інших країнах. Це, насамперед, обумовлено технологічними змінами у виробництві та впровадженням нових форм організації праці. Зазначені фактори зумовили збільшення на ринку праці попиту на висококваліфіковану робочу силу та водночас зменшили попит на малокваліфікованих та некваліфікованих працівників.

За результатами останніх досліджень працівники з університетською освітою заробляють, як правило, на 50—100 % більше порівняно з тими, хто має лише середню освіту. У США в 1979 р. винагорода працівників з університетською освітою перевищувала винагороду персоналу без університетської освіти на 13 %, у 1987 р. — на 38 %, а в 1999 р. — уже на 53 %. Між 1979 і 1994 рр. реальна тижнева заробітна плата для випускників коледжів збільшилася на 5 %, тоді як для випускників шкіл вона зменшилася на 20 % [7].

Успереч загальноосвітнім тенденціям для останніх десятиліть в умовах існування адміністративно-командної системи недооцінювалася роль рівня освіти і професійної підготовки при визначенні розмірів заробітної плати різним категоріям персоналу організацій та органів державного управління. Так, у колишньому СРСР протягом 70—80-х років темпи зростання середньої заробітної плати робітників істотно перевищували темпи зростання середньої заробітної плати інженерно-технічних працівників.

Це не тільки знецінювало освітній потенціал суспільства, обумовлювало використання значної кількості фахівців з вищою освітою на

робочих місцях робітників, а й знижувало ефективність матеріального стимулювання розвитку персоналу, не зацікавлювало працівників у підвищенні кваліфікації або в проходженні професійної перепідготовки. Тому для забезпечення сталого економічного зростання в Україні необхідно підвищити роль освіти та професійної підготовки в диференціації розмірів заробітної плати різних категорій персоналу, треба врахувати розбіжності між фактичним та необхідним для організації освітнього та кваліфікаційного рівнів працівників.

Але разом з матеріальною в зазначеній структурі зростає роль нематеріальної мотивації трудової діяльності. В Україні внаслідок економічної кризи 1990—2010 рр., відчутного погіршення життя населення істотно знизилася значення методів нематеріальної мотивації трудової діяльності. Разом з тим одночасно із забезпеченням у державі сталого економічного зростання, упровадженням моделі інноваційного розвитку, широким застосуванням у виробництві нових технологій та наукових ідей найближчим часом зростає роль нематеріальної мотивації трудової діяльності. При цьому особливе значення вона відіграватиме в стимулюванні розвитку персоналу.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу на підприємстві насамперед спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи посади; на підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним вищої, більш відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь та практичних навичок; на поглиблення інтересу до професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

Таким чином, мотивація може мати кілька різновидів, але найбільш вагомою залишається для вітчизняних керівників та спеціалістів матеріальна. Щодо нематеріальної мотивації, то її значення у наш час поширюється, на що впливають соціально орієнтовані перетворення, які відбуваються у країні. Участь в управлінні, поширення соціального партнерства, формування досконалих соціально-трудова відносин можна розглядати як елементи нематеріальної мотивації разом з подякою, винагородами, дошкою пошани та іншими атрибутами такої мотивації.

Інноваційний характер сучасного виробництва вимагає такого рівня управління персоналом, який забезпечує максимальну реалізацію працівників у процесі трудової діяльності.

За допомогою раціонального вирішення питань кадрового планування керівництво повинно формувати єдиний напрямок зусиль усіх членів підприємства для визначення цілей і розробки заходів для їх досягнення.

Процес вироблення і постановки цілей як важливий елемент планування сприяє тому, що дії працівників повинні бути осмисленими і мотивованими. Для цього важливо ставити перед персоналом не лише значні, але реальні, досяжні, конкретні, вигідні, безпечні і справедливі цілі. Керівник повинен розуміти, що досягати поставленої мети можливо лише за допомогою мотивації, оскільки вважається, що ефективний працівник – це високомотивований працівник.

Мотивація праці є найважливішим чинником результативності роботи і тому складає основу трудової поведінки працівника, яка включає всю сукупність якостей та впливає на виробничу діяльність. Високого рівня управління персоналом неможливо досягти без розуміння мотивів і потреб людини та правильного використання стимулів до праці.

Критерієм оптимальної мотивації є прагнення до того, щоб керівництво і робітники були задоволені. Однак не існує якогось одного, найкращого способу мотивації, бо свідомість людей індивідуальна, що зумовлює різницю їх трудової поведінки.

На трудову мотивацію впливають різні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливості розподілу доходів, умови і змістовність праці, стосунки в родині, колективі, визнання з боку оточуючих і кар'єрні чекання, творчий порив і цікава робота, бажання самоутвердитися і постійний ризик, жорсткі зовнішні умови і внутрішня культура.

Матеріальна мотивація являє собою прагнення достатку, більш високого рівня життя і залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів і дієвості матеріальних стимулів, застосовуваних на підприємстві. Трудова мотивація породжується на підприємстві безпосередньо роботою, її змістом, організацією трудового процесу, режимом праці. Внутрішня мотивація людини полягає у сукупності її внутрішніх рушійних сил поведіння, пов'язаних з роботою. Кожен працівник відчуває потребу в змістовній і корисній роботі, зацікавленій у визначеності перспектив посадового зростання, відчуває самоповагу, якщо результати його праці оцінюються об'єктивно. У цілому трудова мотивація пов'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю безпосередньо праці, а з іншого – із самовираженням, самореалізацією працівника.

Статусна мотивація є внутрішньо рушійною силою поведінки людини, пов'язаною з його прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну і відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значущих сферах підприємства. Крім того, людині може бути властиве прагнення до лідерства в колективі, більш високого неофіційного статусу, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет.

Нормативна мотивація виражається в спонуканні людини до

визначеного поведження за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, інформування, психологічного настрою тощо.

Примусова мотивація ґрунтується на використанні влади і загрози незадоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог. Примусова мотивація в умовах соціально спрямованого управління повинна використовуватись у крайніх випадках, але на вітчизняних підприємствах вона, на жаль, залишається найбільш популярною.

Стимулювання визначається як вплив не на особистість безпосередньо, а на зовнішні обставини за допомогою благ-стимулів, що спонукають працівника до визначеного поведження. Перші два види мотивації – прямі, припускають безпосередній вплив на підлеглих, третій – непрямий, в його основі лежить вплив зовнішніх факторів.

Внутрішня мотивація виявляється тоді, коли людина, вирішуючи задачу, формує мотиви. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення визначеної мети, до завершення роботи, пізнання, бажання боротись, страх. На основі внутрішньої мотивації люди діють спокійніше, вони сумлінніше виконують роботу, витрачають менше сил, краще розуміють завдання й опановують знаннями. Внутрішнє спонукання до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб, що змінюються, тому керівник для здійснення мотивації повинен визначити ці потреби і знайти способи їх задоволення.

При зовнішній мотивації вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад, через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки і т. д.

Внутрішня і зовнішня мотивація не розмежовуються, оскільки в різних ситуаціях мотиви можуть виникати як з внутрішніх, так і з зовнішніх причин. Керівникам дуже важливо знати про наявність цих двох видів мотивації, тому що ефективно керувати можна тільки спираючись на зовнішню мотивацію, але при цьому брати до уваги і можливе виникнення визначених внутрішніх мотивів.

До основних видів позитивної мотивації відносяться матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премії, доручення особливо важливої роботи, що підвищує авторитет працівника і довіру до нього в колективі. Негативна мотивація – це насамперед матеріальні стягнення, зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, пониження в посаді. Система штрафних санкцій для її дієвості повинна бути зрозумілою і має доводитися до всіх працівників.

Процес мотивації складний і неоднозначний. Розвиненість теоретичних основ мотивації та їх використання в світовій практиці дають змогу вітчизняним керівникам оперувати різними стимулами для активізації діяльності персоналу. Але при здійсненні процесу керівництва на вітчизняних підприємствах мотиваційні аспекти часто розглядаються як другорядні.

Справа в тому, що соціально-економічні перетворення, викликані трансформаційними процесами в Україні, супроводжуються порушенням балансу товарно-грошового ринку, високими обсягами кредиторської і дебіторської заборгованості підприємств і падінням життєвого рівня населення. Надмірне захоплення перетворенням форм власності в Україні знизило увагу до питань мотивації праці на багатьох підприємствах, особливо державної форми власності. Це призвело до загальної трудової пасивності персоналу на цих підприємствах. Однією з форм прояву трудової пасивності стало зниження інтересу до підвищення кваліфікації і професійної майстерності, оскільки робота на таких підприємствах перестала бути соціально значимою. Працівники, що не бачать реальних можливостей одержання благ за рахунок чесної і сумлінної праці, повинні обмежити свої потреби. Це, в свою чергу, робить персонал мало сприйнятливим до стимулювання праці, що призводить до падіння виробничої дисципліни, зниження якості продукції, яка випускається, високого травматизму.

Виявляючи мотиваційну складову на різних стадіях існування підприємства, необхідно виділити стратегічні орієнтири в управлінні мотивацією і стимулювання персоналу відповідно до таких загальних принципів:

мотиваційні складові повинні підтримувати "дії" співробітників, найбільш прийнятні для підприємства в даний час;

мотиваційні складові мають бути спрямовані на підтримку в персоналі бажання брати активну участь в удосконалюванні діяльності підприємства, що сприятиме перспективному розвитку.

Вищезазначені стратегічні орієнтири в управлінні мотивацією персоналу на різних стадіях існування підприємства дозволяють локалізувати мотиваційні задачі і дають можливість відійти від деталей, у більших масштабах розглядати ієрархічну структуру потреб.

Питання трудової мотивації є важливими для будь-якого підприємства. Підвищення трудової активності повинне бути засноване на зростанні ініціативи і заповзятливості працівників. Для ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах необхідний такий тип працівника, який орієнтований на максимальні досягнення в роботі, знає свої права, розраховує на власні сили і несе відповідальність за результати роботи.

Управління мотиваційними процесами на підприємстві має забезпечуватися повною і достовірною інформацією про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу, а також у прогнозуванні соціально-економічних наслідків управлінських рішень, що приймаються, та проведенні мотиваційного моніторингу, метою якого є вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтирів персоналу.

Мотиваційний моніторинг повинен сприяти визначенню найбільш діючих важелів і стимулів впливу на поведження працівників підприємства з метою досягнення цілей.

Практичні задачі мотивації полягають в підборі способів і методів ефективного впливу, а також у формуванні гнучких моделей і механізмів орієнтації персоналу на результативну діяльність. Вирішення цих задач вимагає системного підходу, оскільки поведження людей визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів. Усі ці процеси, складно інтегруючись і відбуваючись у свідомості людини, перетворюються в його вчинки, слова, дії, поведження в цілому.

Реалізацію поставлених задач можна відобразити в моделі системи комплексної мотивації персоналу на результативну діяльність.

Під комплексною мотивацією розуміється створення у працівників матеріальних, організаційних, моральних і лідерських стимулів, що відповідають цілям підприємства. Комплексна мотивація характеризується взаємозв'язком і взаємозумовленістю соціально-психологічних і соціально-економічних процесів, які гармонізують інтереси особистості і підприємства.

Необхідно окремо зупинитися на проблемах мотивації керівного складу. По-перше, працю керівників практично неможливо нормувати; по-друге, передбачається, що від ефективності мотивації керівників вищої ланки цілком залежить рівень управління персоналом.

Для керівників у даний час характерна орієнтація на прибуток і успіх, прагнення до самостійності і розширення сфери відповідальності. При цьому готовність до інновацій, прийняття рішень, неминучого при прийнятті рішень ризику знаходиться в них на останньому місці.

Для вирішення проблеми мотивації керівників необхідно приділяти комплексну увагу удосконаленню рівня управління персоналом, системі кадрового планування, мотиваційної системи, а не тільки системи оплати праці. Мотиваційне зрушення, що характеризується зниженням матеріального фактору для керівників вищої ланки, свідчить про те, що рівень оплати праці більшості вітчизняних керівників у десятки разів вищий за середній показник по підприємству. Це призвело до розбалансування мотиваційної структури. У такій ситуації не можна зневажати проблемами удосконалювання системи стимулювання керівників.

Перспективною в ринкових умовах є можливість укладання трудового договору з керівником чи фахівцем у формі контракту, який включає "мотиваційний пакет" – комплекс правил, відповідно до якого здійснюється мотивація співробітників чи категорій співробітників.

У контракті визначаються права, терміни наймання, обов'язки і

відповідальність керівника перед власником і трудовим колективом, умови матеріального забезпечення і звільнення з посади з урахуванням гарантій, передбачених контрактом і законодавством України. По суті, усі перераховані умови є стимулюючими і мотивуючими факторами. У контракті повинна міститися система показників, що впливають на формування оплати праці. Ці показники можуть розрізнятися залежно від цілей і задач підприємства, але найчастіше це обсяг виготовленої продукції, прибуток підприємства і рентабельність продукції, що випускається.

Якщо контракт укладається з фахівцем, то визначається система показників, на яку може впливати конкретний фахівець. Але будь-який контракт може бути результативним за умови наявності такого "мотиваційного пакета", що підбирається для кожного співробітника окремо.

Контракт укладається на певний строк. Це дозволяє впливати на працівника можливістю його розірвання та стимулює ефективно виконувати конкретні зобов'язання і робити свій внесок у результати виробничої діяльності підприємства.

Така система мотивації повинна здійснюватися, виходячи з індивідуального підходу до кожного працівника чи категорії працівників. Термін дії "мотиваційного пакета" повинен вказуватись у контракті. Система штрафів, визначена умовами контракту, призначена для коригування заробітної плати і величини "соціальних трансфертів" за допущені похибки в роботі чи невиконання показників, передбачених контрактом.

Вибір системи мотивації є трудомістким процесом. З метою правильного підбору стимулів для підвищення рівня управління персоналом необхідно здійснювати діагностику системи оплати праці, визначаючи об'єкт і мету дослідження. Знання всіх цих факторів, прогнозування впливу методів мотивації на роботу персоналу дозволяють якісно здійснювати управління персоналом, оскільки всі ці питання становлять основу процесу підбору і розміщення кадрів, висування в резерв і на нові посади, просування по службі і планування кар'єри з урахуванням відповідності вимогам, перспективності і термінам змінюваності.

Деякі країни віддають перевагу різним стимулюючим схемам з тим, щоб сприяти організаціям у підготовці персоналу. Для цього уряди звільнюють підприємства від різних податків або надають їм пільгові позики чи кредити.

Наприклад, встановлюється верхня межа вартості навчального модуля, що відповідає вимогам роботодавців щодо звільнення від податків. У межах цих лімітів підприємства мають право наймати представників освітніх центрів або організувати навчання самостійно. Навчальні програми повинні бути прямо пов'язані з поточними чи спорідненими роботами в межах підприємства та схвалені Державною службою зайнятості з тим, щоб

зробити правомірними податкові знижки.

Навчальні витрати містять поточні витрати коштів на навчання за контрактом, адміністративні витрати навчальних підрозділів підприємства в еквіваленті 15% поточних навчальних витрат, вартість навчальних потреб оцінюється у граничних межах 10% вартості поточних витрат на навчання, вартість транспортних витрат і добові в розмірі 15% поточних витрат та стипендії учнів, верхня межа яких становить 60% мінімальної заробітної плати.

Витрати підприємства на професійне навчання персоналу, що перевищують верхню межу податкової знижки, належать до витрат підприємства. Однак, якщо навчальні витрати перевищують податкові зобов'язання підприємства (що спостерігається у низькоприбуткових підприємств), Державне казначейство компенсує різницю у витратах.

Зазначений механізм чутливий до заробітної плати і рівня професійної майстерності персоналу організації. Оскільки компенсація витрат на професійне навчання пов'язана з фондом оплати праці, то чим більше витрати підприємства на персонал, тим більше субсидій воно може теоретично одержати.

Кошти на професійне навчання персоналу, що формуються через установлення податків у вигляді відсотків від фонду оплати праці чи в розрахунку на одну робочу годину, чи у вигляді норми на зайнятого працівника, є надійним джерелом фінансування навчання кадрів у державах, які відчувають постійну нестачу коштів на освіту та професійну підготовку і в яких інші джерела фінансування обмежені. Застосування цієї моделі передбачає наявність у країні достатньої кількості підприємств, спроможних платити податки, кваліфікованого апарату зі збирання податків.

Проте фінансування професійного навчання персоналу на основі встановлення відповідних податків неефективне в тих державах, де роботодавці негативно ставляться до збирання податків або чинять опір щодо їх сплати. Нині Україна належить саме до таких держав; у ній значну роль ще відіграє тіньовий сектор економіки. Не сприятиме запровадженню механізму стимулювання професійного навчання персоналу на виробництві через установлення відповідних податків і ухвалення Податкового кодексу, в якому особливий наголос робиться саме на зниження податкового тиску на вітчизняного товаровиробника. Ним передбачене скорочення значної кількості податків і зборів. За таких умов запровадження нового додаткового податку є недоречним.

Великі підприємства у порівнянні з малими та середніми переважно мають більшу вигоду від схеми фінансування професійного навчання персоналу, побудованої на базі спеціальних податків. Крім того, як свідчить досвід латиноамериканських країн, навчальні агенції, що функціонують за

рахунок зібраних спеціальних податків, відчувають серйозний вплив бюрократії та часто акумулюють невикористані надлишкові кошти.

Виходячи з цього, в Україні в основу механізму стимулювання персоналу і роботодавців з метою посилення їх зацікавленості в безперервному професійному навчанні можливо покласти наведену модель та розробку мотиваційного пакета. У свою чергу, запровадження на підприємствах дійової системи професійного навчання персоналу зумовить активізацію роботи служби управління персоналом з виробничої адаптації працівників, планування їх трудової кар'єри та інших напрямів розвитку персоналу.

Список використаних джерел

1. Васюк Н. О. Розвиток ключових компетенцій при підготовці керівних кадрів за спеціальністю "державне управління у сфері охорони здоров'я" [Текст] / Н. О. Васюк // Економіка та держава. – 2012. – № 10. – С. 99-102.
2. Васюк Н. О. Шляхи формування компетенцій керівних кадрів для галузі охорони здоров'я [Текст] / Н. О. Васюк // Інвестиції : практика та досвід. – 2012. – № 1. – С. 126-128.
3. Вачевський М. В. Теоретико-методичні засади формування у майбутніх маркетологів професійної компетенції. Монографія [Текст] / М. В. Вачевський. – К. : Професіонал, 2005. – 364 с.
4. Верхоглазенко В. Н. Влияние типа самоопределения управленца на уровень его профессионализма : дис. ... канд. психол. наук [Текст] / Верхоглазенко В. Н. – М. : Изд-во РАГС, 2003. – 200 с.
5. Верхоглядова Н. І. Аналіз фінансово-економічної діяльності вищого навчального закладу [Текст] / Н. І. Верхоглядова // Економіка промисловості. – 2004. – № 4. – С.169-175.
6. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 1998. – С. 190.
7. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие [Текст] / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Бизнес-школа: Интел-Синтез, 2002. – 368 с.
8. Эксперты «Сколкова» назвали 30 вымирающих профессий [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://newsru.com/arch/finance/14aug2013/scolkovo_print.html
9. Baker G. Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts [Текст] / G. Baker, R. Gibbons, K. J. Murphy // Quarterly Journal of Economics. – 1994. – Vol. 109. – P. 1125–1156.
10. Bukowitz W.R. The Knowledge Management Fieldbook [Текст] / W.R. Bukowitz, R.L. Williams. – London: Prentice Hall, 1999.
11. Dixon N. M. Common Knowledge: How Companies Thrive By Sharing What They Know [Текст] / N. M. Dixon. – Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000. – 124 p.
12. Draganidis F. Competency-based management: A review of systems and approaches [Текст] / F. Draganidis, G. Mentzas // Information Management & Computer Security. – 2006. – Vol. 14. – Issue 1. – P. 51–64.
13. Fuller S. Knowledge Management Foundations [Текст] / S. Fuller. – Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 2002. – 279 p.
14. Hayes R.H. Strategic planning forward in reverse? [Текст] / R.H. Hayes // Harvard Business Review. – 2005. – Vol. 63. – No. 6. – P. 111–119.
15. Holmström B. Moral Hazard in Teams [Текст] / B. Holmström // Bell Journal of Economics. – 1982. – Vol. 13. – P. 324–340.

16. HutmacherWalo. Key competencies for Europe [Электронныйресурс] / WaloHutmacher // Report of the Symposium Berne, Switzerland 27-28 March, 1996. – Council for Cultural Co-operation (CDCC) Secondary Education for Europe. – Strasburg, 1997. Режим доступа: <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED407717.pdf>
17. IAQG. Competence Management Guideline[Электронныйресурс]. – Режимдоступу : <http://www.sae.org/iaqg/organization/cmg.pdf>
18. Kaplan R. The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action [Текст] / R.Kaplan, D.Norton. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 336 p.
19. Malhorta Y. Knowledge Management and Business Model Innovation[Текст] / Y. Malhorta. –Idea Group Publishing, 2009. – 785 p.
20. McClellandDavid. Testing for competence rather than for «intelligence» [Текст] / DavidMcClelland// American Psychologist. – Volume 28. – Issue 1. – January 1973. – P. 1-14.
21. Oliver G.R. Towards Understanding KM Practices in the Academic Environment: the Shoemaker’s Paradox [Текст] / Gary R. Oliver, Meliha Handzic // Electronic Journal on Knowledge Management, 2003. – Vol. 1. – Issue 2. – P. 139-146. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.ejkm.com

МЕРЧАНДАЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УТРИМАННЯ ПОКУПЦЯ

Сучасний етап розвитку мерчандайзингу

У сучасних умовах торгівля є складним, багаторівневим, динамічним бізнесом. Для здійснення успішної торгівлі, фахівці в галузі товарознавства та комерції повинні шукати покупців, виявляти їх потреби, закуповувати відповідні товари, складувати, перевозити їх, домовлятися про ціни та умови продажу. При цьому фахівці з закупівлі можуть створити хороший асортимент, домогтися низької вартості товарів, але якщо ці товари не будуть реалізовані споживачем, компанія не отримає прибутку.

Оскільки жоден, навіть найкращий товар не може продати себе сам, роздрібний торговець повинен забезпечити ефективне представлення продуктів у магазині, переконати покупців у доцільності придбання товарів і запропонувати послуги, що будуть стимулювати підкріплювати рішення споживача зробити покупку. Комплекс заходів спрямований на просування та збут товарів у магазині, отримав назву мерчандайзингу – це інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу, специфічна маркетингова технологія, інструментами якої є всі елементи маркетингу мікс (товар, ціна, збут, маркетингові комунікації). Ці заходи дозволяють сформувати у споживачів позитивний імпульс, спрямований не тільки на купівлю, а також на створення іміджового образу торгової марки в свідомості покупця [1, с. 15].

Завдання мерчандайзингу:

- 1) формування асортиментної політики, що забезпечує задоволення потреб та взаємозв'язок між покупками, що дозволяє точніше визначити роль і статус груп, видів і марок товарів;
- 2) розміщення обладнання, відділів, секцій, товарів у поєднанні з інформаційним супроводом і формування ситуацій в торговому залі таким чином, щоб цілеспрямовано концентрувати і раціонально розподілити пізнавальні ресурси відвідувачів торгового залу;
- 3) створення атмосфери магазину, адекватно відповідної психологічному стану відвідувачів і забезпечення збалансованого розподілу пізнавальних ресурсів відвідувачів в часі та просторі торгового залу;
- 4) сприяння продажам товарів та їх марок, надання бажаних позицій в просторі торгового залу магазину чи іншого місця обслуговування покупців;
- 5) розробка і впровадження раціонального планування торгового залу і розміщення товарів на основі розуміння природної системи людини, психологічних особливостей відвідувачів торгового залу і регулювання їх пізнавальних ресурсів;

6) розробка і застосування засобів та методів мерчандайзингу для просування окремих товарів або їх комплексів, при яких одні товари здатні сприяти продажам інших товарів;

7) модернізація форм і методів організації торгово-технологічного процесу магазину, при якому роль та вплив продавців знижується, а покупців самих товарів зростає за рахунок науково-обґрунтованого управління природною системою людини, правильного розподілу ролей і статусів, груп та марок товарів, що позиціонуються в торговому залі[2, с. 42].

Об'єктами мерчандайзингу є поведінка споживачів, покупців і відвідувачів торгового залу.

Суб'єкти мерчандайзингу - підприємства, групи фахівців або окремі фахівці, які займаються вивченням поведінки споживачів та відвідувачів торгового залу, використовують різні засоби і методи для впливу на їх вибір.

Функції мерчандайзингу - це окремі види і напрямки мерчандайзингової діяльності, що виокремилися в результаті її спеціалізації. Можна виділити наступні функції мерчандайзингу роздрібного торговельного підприємства:

- інформаційне забезпечення мерчандайзингової діяльності;
- дослідження поведінки відвідувачів торгового залу;
- оцінка та вибір засобів і методів мерчандайзингу, калькуляція витрат і оцінка їх ефективності;
- планування торгового залу, розміщення відділів і устаткування, регулювання маршрутів руху відвідувачів та викладка товарів відповідно до принципів мерчандайзингу;
- розробка пропозицій щодо структури та формування асортименту у відповідності з принципами мерчандайзингу;
- формування стратегії і тактики впровадження мерчандайзингу;
- регулювання і формування відносин з виробниками товарів та іншими учасниками ланцюжка « виробник - споживач»;
- розподіл внутрішньофірмових функцій мерчандайзингу;
- планування мерчандайзингової діяльності;
- контроль мерчандайзингової діяльності [2, с. 49].

В економічній літературі, мерчандайзинг, як правило, розглядається як маркетинг на роздрібному торговельному підприємстві. При цьому акцент робиться на відмінних особливостях використання компонентів маркетинг-мікс. Ці компоненти в маркетингу-менеджменті на основі типології Мак-Карті з'єднані в концепцію «4Р», яка є результатом систематизації і класифікації основних функцій підприємства та контрольованих чинників середовища його функціонування. Свою назву концепція отримала від чотирьох класів об'єктів, що починаються з літери «Р»: product - продукт,

price - ціна, place - місце promotion – просування [4, с. 99]. Всі ці концепції не розкривають потенціал мерчандайзингу в повній мірі, тим самим обмежуючи сферу його застосування. Фахівці в області мерчандайзингу схиляються до того, що стандартним комплексом маркетингу, що складається з 4P, покуця не здивуєш. На даному етапі розвитку роздрібно торгівлі та маркетингу створюється додатковий елемент - послуга з мерчандайзингу, яка, об'єднавшись разом з товаром в місці продажів, утворює єдиний товарний комплекс (товар + послуга). Це остаточний продукт, цінність якого підвищується за рахунок послуги створеної в місцях продажів самим торговцем, виробником або агентством, що спеціалізується в даній області. Її і купує споживач разом з товаром.

Типологія засобів мерчандайзингу виглядає наступним чином [5, с. 111]:

- P1- Інформація про товарне оточення сусідні товари-замінники; сусідні взаємодоповнюючі товари; сусідні товари інших категорій; сусідні товари інших марок; сусідні товари цієї ж марки; сусідні товари того ж виробника тощо;
- P2- Інформація про ціну; знижки; ціни суміжних товарів; ціни товарів-замінників; ціни конкуруючих магазинів; ціни конкуруючих виробників тощо;
- P3 - Інформація про місце в залі (категорія торгового простору); тип структурування та акцентування (індексації) простору: фактор контрасту (фігури і фону), фактор ізоляції, фактор послідовності площа, яка виділяється під товар і форма викладки товарів тощо;
- P4 - інформація про промо-супровід; листівки; плакати; сувеніри; освітлення; запах; музика.

Вивчення емпіричного матеріалу дозволило детермінувати ряд етапів розвитку мерчандайзингу, характерних для українського ринку роздрібно торгівлі:

- етап 1. Викладка продукції здійснюється згідно плануєрами постачальника;
- етап 2. Постачальник та роздрібна мережа розробляють плануєграму разом;
- етап 3. Постачальники створюють систему індивідуальних стандартів мерчандайзингу для кожної торгової мережі;
- етап 4. Категорійний мерчандайзинг, впроваджується торговельною мережею самостійно або за допомогою спеціалізованого агентства [6, с. 102].

В даній час регіональний ринок роздрібно торгівлі знаходиться на третій стадії розвитку мерчандайзингу, відповідно до якої виробники

створюють систему індивідуальних стандартів мерчандайзингу, що дозволяє мерчандайзеру компанії модифікувати викладку, виходячи з особливостей кожної торгової мережі, магазину, викладки конкурентів, розташування товарних груп, сприйняття магазину, секцій, групи точок продажу покупцями з метою максимального виділення, диференціації продукції та залучення уваги покупців до продукту.

У роздрібній торгівлі на регіональному рівні намітився перехід від стихійного мерчандайзингу до структуризації та аналізу ефективності даного виду діяльності.

В компанії-постачальників та роздрібних торговців є ряд загальних стратегічних цілей з мерчандайзингу, які завдяки об'єднання зусиль та узгодженості дій їх учасників по створенню міцних взаємин із споживачами та розробці асортиментної політики, що узгоджується з принципами мерчандайзингу та гармонізує з потребами покупців по всьому ланцюжку поставок, сприяють формуванню маркетингових взаємовідносин.

Подібні партнерські відносини між роздрібними торговцями та їх постачальниками виникають останнім часом як визнання спільних інтересів в галузі мерчандайзингу, оскільки і постачальники, і роздрібні торговці обслуговують споживачів. План із проведення заходів мерчандайзингу в рамках маркетингових взаємовідносин може бути реалізований тільки тоді, коли він враховує інтереси всіх учасників, при цьому головна роль відводиться потребам покупця. Партнерство і співпраця в прийнятті мерчандайзингових рішень сприятиме зниженню ризикових ситуацій та забезпечить довгострокові взаємовідносини з клієнтами.

Особливості поведінки покупців і специфіка візуального мерчандайзингу

Процес прийняття рішення про купівлю починається, коли споживач усвідомлює наявність незадоволеної потреби. У загальному вигляді процес прийняття споживачем рішення про покупки складається з наступних основних етапів:

- усвідомлення потреби;
- пошук інформації;
- предкупівельна оцінка варіантів;
- купівля;
- споживання;
- післякупівельна оцінка варіанту.

Побажання покупця в торговому залі магазину відрізняються та проходять різні стадії залежно від виду покупки (табл. 1.) [8, с. 156].

Таблиця 1

Види товарів і етапи прийняття рішення про купівлю в торговому залі магазину

Вид покупки	Етапи ухвалення рішення					Елемент мерчандайзингу
	потреби Усвідомлення потреби	Пошук потреби	Вибір товару	Оцінка товару	Купівля товару	
Чітко запланована купівля (товари повсякденного попиту)				(+) проводиться не завжди	+	Постійність місця розташування
Частково запланована купівля (товари попереднього попиту)		+	+	+	+	Ефективне розташування точок продажу в залі і викладка товару. Презентація
Незапланована, або імпульсивна купівля (товари різних груп, як правило, недорогі)	+	+	+	+	+	Ефективне розташування точок продажу в залі і викладка товару. Презентація

Всі покупки можна розділити на два види: первинні та вторинні.

При первинній купівлі процес прийняття рішення вимагає досить багато часу залежно від виду товару і його значущості для покупця може проходити всі етапи прийняття рішення. В даному випадку фахівці з мерчандайзингу повинні створити ситуацію, яка б спонукала відвідувача внести даний магазин в список можливих точок своїх відвідувань для прийняття остаточного рішення і здійснення покупки.

При вторинній купівлі окремі етапи можуть бути пропущені, велику роль при цьому відіграє лояльність до торгової марки або інерція.

При чітко запланованій купівлі оцінка товару перед покупкою може неспроможитися. Однак і в разі чітко запланованої покупки настрої покупця можезмінитися. Джон Говард і ДжагдишШет вказують, що етап повторного прийняття рішення, на якому індивід, спираючись на інформацію і досвід, знижує складність купівельної ситуації, називається *психологією спрощення*. Прийняття рішень можна розділити на три стадії:

- 1) розширене вирішення проблеми;
- 2) обмежене вирішення проблеми;

3) звичайна реактивна поведінка [8, с. 160].

Чим більше покупець спрощує рішення, тим менше він схильний до активної дослідницької поведінки. Отже, щодо такої поведінки технології мерчандайзингу, що використовуються в торговому залі є значними.

Розглянемо ряд існуючих в даний час моделей ефектів комунікаційного процесу.

Дії спеціаліста з мерчандайзингу повинні визначатися виходячи з того, на якому етапі до покупки марки знаходиться більшість споживачів даного товару і відвідувачів роздрібно-торгового підприємства .

Крім того, даний підхід дозволяє фахівцям з мерчандайзингу передбачити поведінку відвідувачів в торговому залі і створити ситуацію, що відповідає певному ступеню на шляху відвідувача до покупки.

Управління поведінкою споживача як індивідуума передбачає знання і використання психологічних механізмів формування купівельних рішень.

Сприйняття і акт купівлі функціонально пов'язані між собою. Сприйняття виконує функцію пристосування покупця до реальної дії, а акт покупки виступає як засіб продовження цієї дії. Тому для того щоб впливати на поведінку покупців, необхідно знати властивості сприйняття і мати можливість оцінити в поведінкових термінах кожен з аспектів представлення товару .

В основі мерчандайзингу лежать фізіологічні особливості сприйняття споживачем навколишнього середовища і психологія його поведінки на місці продажу. І всі заходи мерчандайзингу націлені на те, щоб здійснити вплив на споживача, який вже знаходиться на місці продажу, з метою збільшення обсягу продажів.

Всі покупки, які здійснюються споживачами, можна розділити на три категорії:

- чітко сплановані покупки;
- нечітко сплановані покупки;
- незаплановані покупки.

Можна виділити два основних типи покушців:

- а) чутливих до ціни;
- б) чутливих до характеристик товару, якості надання послуг роздрібно-торгівлі, іміджу виробника, власному статусу (табл. 2) [8, с. 234].

Таким чином, для залучення і утримання постійних та залучення нових споживачів, а отже, забезпечення високого та стабільного прибутку роздрібно-торгового підприємства необхідний комплекс маркетингових комунікацій, основне місце в якому посідає мерчандайзинг.

Візуальний мерчандайзинг спрямований на ефективне представлення товару в торговому залі і є частиною більш широкого поняття

«мерчандайзинг», який охоплює весь комплекс заходів щодо просування товару в магазині.

Таблиця 2

Характеристика типів покупців

Тип покупців	Мотив покупців	Джерело інформації про товар	Спосіб стимулювання покупців	Значимість покупців для торгового підприємства
Чутливі до ціни	Раціоналізм, спрямований виключно на більш низьку ціну	Каталоги, прайслисти; Інтернет; реклама про розпродаж	Цінове стимулювання	Мінливість і відсутність прибутку; низька ступінь лояльності
Чутливі до якості товарів і послуг	Комфорт, наслідування, бажання виділитися (імідж марки, імідж торгового підприємства); гарантія якості і захист від підробок	Реклама в ЗМІ; каталоги; Інтернет; виставки; ярмарки; презентації; представлення товару та реклама в торговому залі	Імідж торгового підприємства; мерчандайзинг; консультації торгового персоналу; бренд продавця; встановлення партнерських відносин з торговельним підприємством	Високий ступінь лояльності; постійний клієнт

Саме слово «візуальний», тобто «зоровий», звертає нас до цієї теми. Поєднавши знання в області зорового сприйняття і мерчандайзингу, можна виділити 7 основних законів візуального мерчандайзингу[3, с 78-82] .

Закон «Фігури і фону». Сутність закону полягає в яскравому виділенні одного об'єкта на тлі інших .

Цей закон необхідно використовувати, якщо потрібно акцентувати увагу покупця на конкретний товар для його просування. «Виділення фігури» може бути досягнуто за рахунок *кількості, яскравих кольорів, нестандартної упаковки, підсвічування, POS - матеріалів, створення емоційного образу.*

Закон «Рівня очей». Найбільша концентрація уваги людини припадає на рівень очей, тому товар, розташований на рівні очей, продається набагато краще, ніж на інших полицях. З цієї причини товар, що просувається потрібно розташувати саме на рівні очей, щоб людина його не шукала і в будь-якому разі його побачила. Рівень очей - це зона 20см від рівня очей дорослої людини середнього зросту, що зазвичай означає 2 - ю і 3-ю полицю зверху при стандартному 5-6 полицному стелажі.

Закон «Мертвої зони». Все, що бачить навколо себе нерухома людина, називається зоровим полем. Предмети, що потрапили в нижню частину зорового поля людини, розглядаються нею гірше, ніж у верхній частині. Лівий нижній кут при цьому є найбільш невдалим - там погляд людини зупиняється найрідше. Нижні полиці секцій в магазинах без самообслуговування взагалі не проглядаються, а в супермаркетах на них припадає лише 5% від продажів всієї точки продажу.

«Закон угруповання». Цей закон відбиває особливості сприйняття людини та особливості її мислення: людині легше сприймати інформацію і предмети, якщо вони згруповані, причому групування повинно бути зрозумілим і логічним.

«Закон 2/ 3». При виконанні декількох дій одночасно їх ефективність падає. Те ж саме відбувається і з покупцем у магазині, який виконує одночасно як мінімум 3 дії: рухається, роздивляється товар і тримає в оперативній пам'яті «список покупок». На практиці у великому магазині це відбувається тільки до другої третини вітрини, і в цей момент зазвичай покупець починає «придивлятися» до вітрини. І якщо побачений товар йому потрібен чи зацікавив, він наближається до вітрини / стелажа для більш детального розгляду. Відповідно, друга третина вітрини або стелажа (центральна частина)- це найбільш вдале місце для розміщення товару на відміну від «кінців» стелажа або «кутів» вітрини.

«Закон 7 ± 2 ». Обсяг сприйняття людини обмежений - вона може в один момент часу «схопити» і запам'ятати лише 7 ± 2 предмети. У реальній ситуації в магазині це число зменшується до 3-5, оскільки покупець виконує декілька дій одночасно. Це важливо при розміщенні деяких видів POS-матеріалів - таблички із зазначенням назви товару, спец. цінники із зазначенням знижки, воблери. Їх кількість в одному ряді, на одній вітрині не повинна перевищувати 7, інакше покупець перестав звертати на них увагу і вони перетворюються в «фон».

Крім законів, пов'язаних з особливостями зорового сприйняття людини, візуальний мерчандайзинг охоплює такі теми, як:

- вплив ціни товару на його розміщення (низький, середній і високий цінові рівні);
- особливості розміщення конкуруючих марок;
- особливості викладки вагового товару (продукти харчування) ;
- вимоги до кількості представленого товару;
- фейсинг;
- види викладки.

І, нарешті, до візуального мерчандайзингу належать особливості викладки різних товарних груп, що визначаються специфікою конкретного

виду товару - упаковкою, вагою, об'ємом, умовами зберігання та іншими характеристиками.

Отже, «візуальний мерчандайзинг», або мистецтво грамотного розміщення товарів, розташування, вивісок, таблиць та плакатів допомагає показати товар з кращої сторони та якнайшвидше продати його. Цей напрям мерчандайзингу – симбіоз із двох окремих напрямів: мистецтва продажу та кваліфікованих психологічних підходів до візуального зображення товару й середовища, в якому він знаходиться. Візуальний мерчандайзинг, не лише напрям, це справжня наука, яка допомагає не тільки грамотно викласти товар на тій чи іншій вітрині, але й грамотно оформити увесь відділ продажів. Сфери його застосування – будь-які рекламні компоненти: плакати, прилавки, стійки, обладнання для продажу і все на що може звернути увагу покупець. В першу чергу, візуальний мерчандайзинг є цікавим для власників великих роздрібних торгових точок: супермаркетів і гіпермаркетів, але він також є необхідним для всіх інших магазинів, особливо, якщо вони пов'язані з продажем різноманітних аксесуарів, косметичних засобів та модного одягу й взуття, оскільки ці товари, як правило, розміщуються на прилавках у відкритому вигляді та у великих обсягах. Візуальний мерчандайзинг стимулює зростання продажів за рахунок незапланованих покупок і саме це робить його актуальним в будь-якій сфері.

Візуальний мерчандайзинг може допомогти: грамотно та ефективно розташувати товар в залі; полегшити пошук товару в відділі, направити покупця; створити комфортну атмосферу та зробити процес покупки приємним. Отже, застосування візуального мерчандайзингу при розробці асортиментної концепції торгової мережі є запорукою успішного ведення бізнесу і суттєвою конкурентною перевагою.

Сьогодні більшість ринків товарів споживчого призначення є так званими «ринками покупця», що обумовлює посилення конкурентної боротьби між продавцями. Відтак, ці умови зумовлюють необхідність застосування торгівельними підприємствами ефективних інструментів залучення та утримання покупців задля суми збільшення середнього чеку.

Функціонуючи на ринку, як виробники, так і роздрібні торговці переслідують цілі, пов'язані із:

- прагненням найбільш ефективно продати товар кінцевому покупцю;
- сформувати і зміцнити лояльність до товару підприємства або бренду;
- надати покупцю максимальну кількість послуг, що сприяють ефективним покупкам;
- збільшити торгові пропозиції, урізноманітнити асортимент новими товарами.

Основним інструментом впливу на покупця задля визначених цілей є комплекс маркетингу підприємства. Посилення дії елементів комплексу маркетингу торговельного підприємства на покупця тісно взаємопов'язане із поняттям мерчандайзингу. Будучи технологією, орієнтованою на поведінку покупця та утримання його в межах торговельного підприємства, мерчандайзинг, перш за все, допомагає збільшенню обсягів покупок. За рахунок інтеграції мерчандайзингу із елементами комплексу маркетингу торговельного підприємства досягається посилення впливу на покупців таким чином, щоб підштовхнути їх до імпульсивного придбання певних товарів або їх груп з наступним повторенням покупок.

Список використаних джерел

1. [Веллхофф, А.](#) Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями [Текст] / А. Веллхофф, Ж.-Э. Массон. - М. : Издательский Дом Гребенникова, 2004. - 280 с. - (Управление продажами). - ISBN 5-93890-008-2.
2. [Канаян, К.](#) Мерчандайзинг [Текст] / К. Канаян. - Москва : РИП-холдинг, 2002. - 234 с. - ISBN 5-900045-29-3.
3. [Рамазанов, И. А.](#) Мерчандайзинг в торговом бизнесе [Текст] : учебное пособие / И. А. Рамазанов. - М. : Деловая литература, 2002. - 112 с. : рис., табл. - ISBN 5-93211-016-3.
4. [Снегирева, В.](#) Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям [Текст] : учебное пособие / В. Снегирева. - СПб. : Питер, 2007. - 416 с. : ил. - ISBN 5-469-00398-1
5. Снегирева В. В. Книга мерчандайзера/ В. В. Снегирева. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.: ил. - ISBN 978-5-469-00754-8.
6. Сысоева С. В., Бузукова Е. В. Курс управления ассортиментом в рознице / С. В. Сысоева, Е. В. Бузукова. – СПб.: Питер, 2009. – 259 с.:ил. - ISBN 978-5-91180-812-9.
7. Федько Н. Г., Федько В. П. Маркетинговые коммуникации: Учебное пособие/ Н. Г. Федько, В. П. Федько. — Ростов н/Д: Феникс, 2001. — 366 с.
8. Федько Н. Г., Федько В. П. Поведение потребителей: Учебное пособие / Н. Г. Федько, В. П. Федько. — Ростов н/Д: Феникс, 2001. — 446 с.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНИХ (ПУБЛІЧНИХ) ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ

Через кілька місяців виповниться 20 років законодавчому регулюванню закупівель за державні кошти в Україні. За цей період змінились низка Постанов Кабінету Міністрів та різних Законів. Завжди декларувалося, що метою цих нормативних актів є підвищення ефективності державних закупівель, раціональне використання коштів, забезпечення оптимального рівня цін та найсприятливіших умов реалізації договорів, недопущення надходження на ринок України неякісної продукції, запобігання економічно необґрунтованому завищенню цін на товари, роботи, послуги. Як засвідчила практика, попри добрі наміри і, в цілому, непогану нормативно-правову та інституційну базу, досягти ефективних і прозорих закупівель не вдалося, як не вдалося викоринити і найголовнішу у цій сфері проблему – системну корупцію. Постійно говорилося про втрату великих державних коштів від проведення непрозорих закупівель за тінюваними схемами і за завищеними цінами. Згідно статистичних даних з 2014 року обсяг ринку закупівель за державні кошти сягає близько 250 млрд. грн. щорічно. За оцінкою як громадських організацій, так і представників владних структур, від 10 до 15% з цієї суми шляхом купівлі товарів, послуг і робіт за завищеними цінами осідає на рахунках нечистих на руку чиновників. Тому ухвалення кожного регулятивного документу щодо держзакупівель негайно супроводжувалося низкою публікацій, які, загалом, за ознакою тональності викладення матеріалу можна було розділяти на дві групи: від щирого захоплення або, бодай, стриманого оптимізму в надії, що передові норми дозволять налагодити надійну систему, до крайнього песимізму, обґрунтованого прогалинами в законодавстві або просто негативними очікуваннями.

У цьому контексті не став винятком і довгоочікуваний, ухвалений у грудні 2015 року, Закон України «Про публічні закупівлі» (далі – Закон). Перші аналітичні публікації щодо Закону заявили ще в період його розгляду у Верховній раді. Розробники системи ProZorro, яка стала технічною основою для втілення в життя положень Закону, у своїй практичній роботі використовують два гасла: «Перемога тижня» - для відображення найбільшого успіху за цей період та «Зрада тижня» - для найбільшого негативу, який вдалося виявити завдяки системі. Як показує аналіз напрацьованих матеріалів, оцінка останніх нововведень коливається від «перемоги» з відображенням ейфорії в очікуванні вже «досить реалістичної економії в 50 млрд. грн.» [1] та від «загальної економії, яка завдяки використанню системи ProZorro вже перевищила 8млрд. грн.» [2], через спроби, переважно теоретичного, осмислення того, що «публічні

закупівлі вже узаконена реальність» [3] та «як бюджетникам підготуватися до застосування нового Закону»[4] і аж до «зради» з визнанням можливого або вже остаточного краху всіх надій, так як «з новим законопроектом фіктивні тендери, в рамках яких держзамовлення розігрують два пов'язаних учасники, проводити стане ще легше» [5], а «проект ProZorro з хорошою ініціативи перетворився на засіб для самореклами та обману суспільства, який відволікає увагу громадян від непрозорих конкурсів на державні посади, від яких залежить, чи будуть розкрадені мільярди гривень» [6].

З часу ухвалення Закону минув цілий рік, але враховуючи, що лише з 01.08.2016 р. він став обов'язковим для переважної більшості державних, комунальних та інших установ, які у трактуванні його статті 1 підпадають під визначення Замовника, та на основі твердження, що тільки практика може бути найбільш точним критерієм істини, вважаємо що п'ятимісячний досвід роботи як загалом по Україні, так і нашої власної зокрема, дозволяє провести певний обґрунтований аналіз. П'ять місяців – період незначний, проте статистика минулих років свідчить, що у листопаді-грудні відбувається істотне сезонне зростання обсягів закупівель, пов'язане з намаганням держзамовників до завершення року використати плановий бюджет, а також із додатковим бюджетним фінансуванням. Саме досвід практичної роботи як за дії Закону, так і за трьох попередніх законів та одного тимчасового положення, дозволяє нам стримано-оптимістично заявити, що Закон є кроком вперед у наведенні ладу на ринку закупівель за державні кошти, вже показує реальні результати в економії бюджетних коштів, істотно спрощує окремі бюрократичні процедури та закладає підвалини для належного контролю зі сторони замовників, учасників громадських організацій і всіх зацікавлених осіб. Він прогресивний, особливо для тих замовників, які хочуть купувати чесно і за оптимальною ціною. Проте нова система закупівель ProZorro, незважаючи на всі зусилля її розробників щодо зменшення впливу на процеси людського фактору, все ж неповною мірою його виключає. Саме тут проявляється низка практичних проблем, що потребують вирішення та постійного контролю. Зауважимо, що подібні думки висловлюють і в Мінекономіки. Платформа ProZorro не виключає шахрайство на всі 100%, але дозволяє запобігти його найбільш очевидним й найпоширенішим випадкам. Крім того, Закону і його основі – електронній системі притаманні певні недоліки, які ускладнюють роботу як замовників, так і учасників закупівель.

Про відповідність української моделі державних закупівель європейським стандартам свідчить її міжнародне визнання. Так у травні 2016 року на церемонії в Лондоні ProZorro отримала найвищу відзнаку в сфері публічних закупівель – міжнародну премію World Procurement Awards. У грудні 2016 року ProZorro було визнано переможцем третьої

щорічної премії ініціативи в сфері відкритого врядування Open Government Awards 2016. Оголошення переможців відбулося під час саміту Open Government Partnership в Парижі. Українська система також рекомендована як успішний зразок реформи публічних закупівель Європейським банком реконструкції і розвитку (СБРР). Наразі ведуться переговори з урядами інших країн щодо впровадження систем e-procurement на основі принципів і підходів ProZorro, за підтримки української команди розробників.

Говорячи про нововведення Закону, перш за все слід відзначити заміну поняття «державні закупівлі» на «публічні закупівлі», що є дещо ближчим до європейського трактування цього визначення. Порівняно з попередніми, починаючи з 2010 року, законами, які регулювали держзакупівлі, змінено також низку інших термінів, зокрема, повернулося офіційно застосовуване до зазначеного періоду, а неофіційно – також і всі останні роки, поняття «тендер» замість «конкурс», звідси і похідні «тендерна документація», «тендерна пропозиція», «тендерний комітет». При зміні назви цих термінів їх зміст залишився незмінним. Це також є кроком зближення з законодавством ЄС та адаптації до європейських практик. Принагідно слід зазначити що такі зміни, за словами заступника Міністра економічного розвитку і торгівлі України Максима Нефьодова, викликані й тим, що старі терміни давно асоціюються з корупцією і зловживаннями [7].

Попри зміну термінології новий Закон багато в чому базується на положеннях свого попередника редакції 2014 року, інколи не просто успадковуючи, а навіть копіюючи його. Звичайно, це певною мірою полегшує життя замовникам та учасникам тендерів – їм не доводиться заново вчитися готувати документи та засвоювати ключові моменти процедур. Вимоги до змісту тендерної документації або тендерної пропозиції, оголошення про закупівлю та інших актів попри зміну офіційно затверджених форм їх заповнення залишилися, в більшості, без змін, а значить, можна використовувати накопичений досвід і вже готові документи. Та й хід проведення основних процедур істотно не змінився. З іншого боку, старий закон якраз критикували за зайвий бюрократизм, в результаті чого учасники витрачали багато часу на підготовку пропозицій з різними, не завжди доцільними, документами.

Реалізація головної мети реформи у сфері публічних закупівель - запобігання проявам корупції – в Законі здійснюється, в першу чергу, шляхом забезпечення прозорості і доступності інформації, звітності та контролю. Саме для цього передбачені оприлюднення в електронному вигляді максимально можливої кількості документів. Тому ключовим революційним моментом нового Закону стало перенесення майже усіх процесів закупівель в інтернет-простір. Учасникам тендерних процедур більше не потрібно збирати об'ємні пакети документів на кожний окремих

тендер та доставляти їх замовнику особисто, поштою чи кур'єром. Тепер усі ці дії проводяться за допомогою електронного документообігу через спеціальний інтерфейс - платформу ProZorro. На момент реформи в Україні налічувалося близько 15 тис. державних закупівельників, у яких для організації закупівель було створено 25 тис. тендерних комітетів. Оскільки кожна тендерна «паперова» процедура вимагала подання, найчастіше, кількох пропозицій обсягом в десятки, інколи і сотні, сторінок різних документів, саме з цих цифр можна зробити висновок про можливість зменшення затрат часу і коштів. Проте, основна перевага платформи ProZorro в іншому – тепер всі закупівлі можна відслідковувати в онлайн-режимі і до процесу контролю може долучитися будь-яка особа чи організація без спеціальних дозволів та реєстрацій. При проведенні тендерів у паперовому вигляді до значного обсягу даних взагалі важко було отримати доступ. Учасники могли контролювати подані пропозиції конкурентів, але для цього вимагалась присутність їх особисто або представників у місці розкриття в строго відведений час, що за певних обставин, таких як географічні відстані, неспівпадіння робочого графіку тощо робило цей процес мало ефективним. Надія залишалась лише на контролюючі органи, які здійснювали перевірки, найчастіше через багато місяців після проведення тендера, коли його результат оскаржити було неможливо.

Новий Закон наділяє замовника правом використовувати електронну систему під час здійснення й так званих допорогових закупівель, тобто тих, на які його дія не розповсюджується в обов'язковому порядку. Правом, яким замовник може скористатися за власним бажанням і яким ефективно користується. За даними модуля аналітики ProZorro <http://bi.prozorro.org> з 304,9 тис. процедур очікуваною вартістю 221 млрд. грн., проведених через систему у серпні-грудні 2016 р., 47,5 тис. (15,6%) з вартістю 167,9 млрд. грн. були надпороговими, тобто обов'язковими, і 257,4 тис. (84,4%) з вартістю 53,1 млрд. грн. допороговими, тобто обраними цілком добровільно. Моніторинг процесу показує, що допорогові закупівлі ефективні вже від 5 тис. грн., а електронна система дозволяє їх проводити від 3 тис. грн.

З технічної точки зору «електронна система закупівель - інформаційно-телекомунікаційна система, що забезпечує проведення процедур закупівель, створення, розміщення, оприлюднення та обмін інформацією та документами в електронному вигляді, до складу якої входять веб-портал Уповноваженого органу, авторизовані електронні майданчики, між якими забезпечено автоматичний обмін інформацією та документами» (ст. 1 Закону). На практиці до складу системи входить електронна система публічних закупівель ProZorro (інформаційно-телекомунікаційна система, яка включає модуль електронного аукціону і базу даних) та низка комерційних електронних майданчиків, яких станом на кінець 2016 р. авторизовано 11.

Останні відрізняються переважно дизайном та набором функцій. Електронні майданчики є конкурентами на своєму ринку, а, отже, зацікавлені в розширенні кола залучених клієнтів, у тому числі використовуючи різноманітні маркетингові інструменти. На практиці такий підхід дозволить покращувати якість послуг. Учасники і замовники можуть зареєструватися на одному або декількох майданчиках одночасно шляхом укладання відповідних договорів. Подальша їх взаємодія відбувається за допомогою електронного документообігу.

Попри значне навантаження, особливо у кінці року, питання стабільності функціонування електронної системи закупівель на даний момент не викликає істотних нарікань. Це пояснюється тим, що її офіційному введенню в експлуатацію передував тестовий період, який розпочався ще у лютому 2015 року. Експериментальну систему випробовували на “допорогових” тендерах, які не підпадали під дію чинного на той час Закону “Про здійснення державних закупівель”. У 2015-му кількість операцій з онлайн-держзакупівель в ProZorro з квітня по грудень зросла з 779 до 9,9 тис. За рік роботи в пілотному режимі 4,5 тисяч замовників провели через систему 84 тисячі тендерів із загальним бюджетом 17 млрд. грн. та змогли при цьому заощадити 20 і більше відсотків державних коштів.

Однак, заради справедливості варто зазначити, що певні технічні недоліки у роботі електронної системи на практиці все ж інколи мали місце, наприклад при публікації реєстру отриманих тендерних пропозицій або повідомлення про намір укласти договір. Правда це не носило такого глобального характеру, як було за старого веб-порталу <https://tender.me.gov.ua>, коли траплялися збої у роботі, що тривали годинами для всіх замовників України. Документи, створені чи опубліковані на майданчику, вважаються офіційно поданими з моменту їх висвітлення на веб-порталі. Щодо термінів офіційного оприлюднення інформації Закон встановлює досить жорсткі вимоги, в основному один календарний день, і лише в окремих випадках два або більше. Інакше, як приклад, «замовник відміняє торги в разі ... порушення порядку оприлюднення повідомлення про намір укласти договір, передбаченого цим Законом» (ст. 31). Виходить, що при технічних неполадках зв'язку між веб-порталом і майданчиком відповідальність за це може бути покладена не на винуватців проблеми, а на замовника аж до відміни торгів. Ймовірність такого сценарію підтверджується тим, що при поданні інформації, наприклад, на майданчику Держзакупівлі. Онлайн замовнику висвітлюється повідомлення про необхідність перевірки публікації на веб-порталі через 25 хвилин. При затримці або помилках в опублікованих документах приходилось звертатися до технічних служб майданчика, а інколи навіть порталу. Незважаючи на їх

досить своєчасну реакцію, все ж таки це викликає додаткові проблеми і затрати часу. Як приклад можна навести закупівлю за номером UA-2016-12-07-000732-с, яка офіційно була оголошена 07.12.2016 в 16:57, а тендерна документація до неї опублікована на порталі лише 08.12.2016 в 00:24, в результаті чого необхідний електронний цифровий підпис вдалося накласти 08.12.2016 в 10:13. Враховуючи, що перебіг термінів обчислюється у календарних днях, можливість подібних затримок приходить приймати до уваги на етапі планування закупівлі.

До переваг діючої електронної системи порівняно з попереднім порталом також слід віднести цілодобовий режим її роботи без вихідних днів. Звичайно, якщо останній день строку вчинення певних дій або публікації необхідних документів, передбачених Законом, припадає на вихідний, святковий або інший неробочий день, днем закінчення строку є перший за ним робочий день (ст. 254 Цивільного кодексу України). Проте можливість вносити інформацію без обмежень в часі безумовно є позитивним моментом, особливо, якщо враховувати, що робота у тендерному комітеті, як правило, є додатковим обов'язком до основної посади.

Істотною, з нашої точки зору, проблемою електронної системи закупівель є те, що «забезпечення функціонування веб-порталу Уповноваженого органу здійснюється у тому числі за рахунок надання авторизованим електронним майданчикам платного доступу до модуля електронного аукціону та бази даних» (ст. 1 Закону). На практиці це втілюється в системі різних платежів між учасниками, майданчиками та центральною базою даних(ЦБД), які проводяться у три етапи. Учасник за кожну подану пропозицію платить майданчику. Розмір плати залежить від вартості пропозиції і змінюється від 17 грн. за кожну подану пропозицію на суму до 20 тис. грн. до 1700 грн. за пропозицію понад 1 млн. грн. Майданчики частину цієї плати переводять ЦБД (наприклад, 7 грн. з кожних 17), а база при укладанні договору за результатами торгів, в свою чергу, повертає майданчику, з якого замовником було оголошено закупівлю, частину своєї плати (у наведеному прикладі 5 грн.). Формально послуги майданчиків і ЦБД для замовника безкоштовні, хоч зрозуміло, що учасники свої витрати все ж включають у вартість пропозиції і в кінцевому підсумку вся електронна система утримується за державні кошти. Звичайно варіант фінансування безпосередньо з бюджету вирішив би певні проблеми, все ж існуюча схема сприяє підвищенню якості послуг через конкуренцію майданчиків. Проте збирання плати з учасників, як показує практика, призводить до зменшення кількості пропозицій, адже існує ризик втрати коштів для всіх, крім переможця торгів. Як приклад, відкриті торги щодо однакового предмету закупівлі, проведені тим самим замовником у червні з

поділом на чотири лоти за старою «паперовою» схемою без будь-якої плати зі сторони учасників, дали загалом 25 пропозицій (в середньому 6,25 на лот), а в жовтні при поділі на п'ять лотів - всього 6 пропозицій (в середньому 1,2 на лот). В останньому випадку торги відбулися лише за 2-ма лотами, за іншими їх довелося відмінити. Офіційна статистика ProZorro за п'ять останніх місяців роботи проекту наводить цифру 2,84 пропозиції на одні торги. Поруч з цим 16,7 тис. понад порогових процедур з 47,5 тис., проведених за вимогами Закону, визнано неуспішними, зокрема були відмінені з причини недостатньої кількості поданих пропозицій. Тому вважаємо, що більш ефективним було б утримання плати лише з переможця торгів, нехай навіть у більших за встановлені сьогодні розмірах.

При роботі в ProZorro у замовників виникають певні проблеми з заповненням і публікацією окремих документів. Це викликано нюансами як Закону, так і електронної системи. Ст. 10 наводить перелік інформації про закупівлю, яку Замовник самостійно та безоплатно через авторизовані електронні майданчики оприлюднює на веб-порталі Уповноваженого органу, а ст. 4 регламентує порядок публікації річного плану, додатку до річного плану та змін до них. Форми документів у сфері публічних закупівель, передбачених цими статтями, затверджені наказом Мінекономрозвитку № 490 від 22.03.2016. Наведений вище перелік інформації, оприлюднення якої вимагає Закон, не є вичерпаним. Так згідно ст. 30 «інформація про відхилення тендерної пропозиції протягом одного дня з дня прийняття рішення оприлюднюється в електронній системі закупівель та автоматично надсилається учаснику/переможцю, тендерна пропозиція якого відхилена через електронну систему закупівель». Не вказано хто цю інформацію зобов'язаний публікувати, як і офіційно не затверджена її форма. Як правило, у цьому випадку замовники публікують скан-копію протоколу відхилення пропозицій в довільній формі.

Статтею 32 Закону передбачено, що «рішення про намір укласти договір про закупівлю приймається замовником у день визначення переможця, та протягом одного дня після прийняття такого рішення замовник оприлюднює на веб-порталі Уповноваженого органу повідомлення про намір укласти договір та надсилає його переможцю. Усім іншим учасникам електронною системою закупівель автоматично надсилається повідомлення із зазначенням найменування та місцезнаходження переможця торгів». Наказом Мінекономрозвитку № 490 затверджена форма повідомлення про намір укласти договір та зазначено, що вона заповнюється електронною системою закупівель автоматично. Знову ж таки рішення про намір укласти договір про закупівлю замовники підтверджують протоколом, далі справа за електронною системою, але як у такому випадку замовник може надіслати повідомлення про намір укласти договір переможцю, якщо

воно у системі і згенероване автоматично? На всяк випадок замовникам приходится розробляти паперовий варіант підтвердження і надсилати переможцю поштою. Як же тоді бути з задекларованим перенесенням всього документообігу в електронну систему?

Стаття 31 Закону однозначно визначає, що «повідомлення про відміну торгів або визнання їх такими, що не відбулися, оприлюднюється в електронній системі закупівель замовником протягом одного дня з дня прийняття замовником відповідного рішення та автоматично надсилається усім учасникам електронною системою закупівель». Далі починаються проблеми. Затверджені форми такого повідомлення нема, як нема у замовника абсолютно ніякої змоги ввести у систему будь-який документ або вчинити якісь дії, коли, наприклад, торги відмінено з причини подання для участі в них менше двох тендерних пропозицій. На ProZorro автоматично публікується інформація про відміну з зазначенням дати та причини відміни, але згідно Закону це має робити замовник.

Низка проблем з публікацією документів виникає в замовників при проведенні переговорної процедури закупівлі. Незрозуміло, що мається на увазі під тендерною документацією, як вносити документи на підтвердження відповідності учасника кваліфікаційним критеріям і навіщо система вимагає такого підтвердження при проведенні закупівлі за скороченою переговорною процедурою, адже згідно ст. 16 у такому випадку замовник не має права встановлювати ніяких критеріїв. На підтвердження наміру укласти договір замовники безсистемно публікують дуже широкий перелік документів на власний розсуд за принципом, що краще опублікувати щось зайве, ніж не опублікувати необхідне.

Для усунення зазначених вище, а також інших недоліків з публікацією передбаченої інформації про закупівлю, доцільно було б внести уточнення в певні статті Закону. Вирішенню проблем також могла б сприяти більш чітка регламентація роботи електронних майданчиків шляхом затвердження, наприклад, переліків документів, необхідних у кожному конкретному випадку.

Досить складним, відповідальним, і нажаль трудомістким етапом є планування закупівель. Форма річного плану закупівель затверджена вже згадуваним вище наказом № 490. Згідно цього ж наказу додаток до річного плану закупівель складають за формою річного плану. У план заносяться надпорогові закупівлі: від 200 тис. грн. для товарів і послуг і від 1,5 млн. грн. – для робіт, у додаток - всі інші, починаючи з 0,01 грн. Як зазначалося вище, Закон зобов'язує замовника публікувати план і додаток до нього в ProZorro.

Про обсяги роботи у цьому сегменті можна скласти уявлення з наступного прикладу. Тернопільський національний університет імені Івана

Пулюя з середини вересня і до кінця 2016 року опублікував план і додаток до нього з 588 позицій. Кожна позиція – це електронна таблиця мінімум з 9–ма комірками, у кожному з яких треба занести певну інформацію: про тип процедури, очікувану вартість, класифікацію предмету за ДК 021-2015 (CPV), конкретну назву предмету закупівлі, орієнтовний початок проведення процедури і т.д. Кожна окрема закупівля затверджується електронним цифровим підписом (ЕЦП). Правда, у кінці 2016 року на електронних майданчиках стала доступною функція «імпортувати план», яка дозволяє автоматично завантажити загалом всі позиції плану і додатку, створеного у належно заповнених згідно встановлених вимог таблицях Microsoft Excel, проте це не позбавляє замовника необхідності вносити у ці таблиці всю перелічену вище інформацію, а потім знову ж таки після імпортування плану затвердити на ProZorro кожен окрему позицію ЕЦП. Крім того, план, додаток до нього, а також всі їх зміни повинні затверджуватись рішенням тендерного комітету, тобто бути оформлені ще й в паперовому варіанті за підписами голови та секретаря комітету або уповноваженої на це особи. У наведеному вище прикладі зміни до плану та додатку вносилися 9 разів.

При занесенні в електронну систему через майданчик у замовника відсутня можливість зазначення додатку до річного плану закупівель, оскільки система містить лише одну форму з назвою річний план. Фактично річні плани і додатки до них оприлюднюються без поділу на різні частини, тобто всі підряд. На ProZorro також відображається лише одна назва – форма річного плану закупівель, однак доступна функція пошуку з поділом на план і додаток до плану. Система виділяє надпорогові закупівлі, скоріш за все, за типом процедури. У наведеному вище прикладі при пошуку без сортування на план і додаток до нього ProZorro вірно відображає всі 588 закупівель. Також вона відсортовує 23 позиції, які слід віднести до плану закупівель. У той же час при спробі сортування за функцією додаток до плану відображаються лише 93 позиції з необхідних 565. Деякі замовники зазначають «додаток до річного плану» у пункті 9 (Примітки) форми річного плану закупівель, інші ж вносять «допорогові закупівлі» у пункт 7 (процедура закупівлі) форми річного плану закупівель. Проте перелік процедур публічних закупівель визначений у ст. 12 Закону. Там такий вид процедури, як «допорогова закупівля» відсутній. У той же час цей термін присутній у переліку, з якого замовники обирають тип процедури при заповненні річного плану на електронному майданчику. Його, як правило, використовують для позначення закупівлі, яку планують проводити без застосування ProZorro.

ProZorro також не містить ніякого розмежування на первинний річний план (чи додаток до нього) і зміни до річного плану (дodatку). Внесення змін в системі вимагає створення нової позиції закупівлі. У той час там же

залишається і раніше створена інформація, яку у зв'язку із змінами доцільно було б або видалити взагалі як неактуальну, або бодай позначити такою, що втратила чинність. При цьому можливі випадки, коли щодо певного предмету слід залишити стару заплановану закупівлю і додати ще й зміни стосовно однакового товару чи роботи, наприклад, коли у замовника з'явилося додаткове фінансування, яке він не міг передбачити раніше. Також вважаємо, що для належного контролю у ProZorro доцільно втілити функцію, яка б дозволяла автоматично «прив'язати» реально проведену закупівлю з передбаченою планом чи додатком. Зараз це можна зробити лише шляхом тривалого пошуку у ручному режимі.

Процес публікування вимагає від замовників значних затрат ресурсів, особливо часу, і відповідальності не тільки через великий масив інформації як у паперовому виді, так і в системі ProZorro, а ще й тому, що належним доказом оприлюднення є наявність документів на www.prozorro.gov.ua. Тож замовникам приходится постійно слідкувати, чи в повному обсязі та чи взагалі «підтягується» з електронних майданчиків уся інформація в систему, в тому числі й файл з ЕЦП, оскільки лише після його накладення інформація вважається офіційно опублікованою. Тут знову ж таки постає питання відповідальності замовника в особі, наприклад, секретаря тендерного комітету або іншого працівника, в обов'язки якого покладено вносити в систему необхідну інформацію, за вчинки інших осіб або відхилення у роботі технічних засобів, до яких він не має ніякого відношення, особливо у світлі ст. 10 Закону «Відповідальність за повноту та достовірність інформації, що оприлюднюється на веб-порталі Уповноваженого органу, несуть голова та секретар тендерного комітету замовника або уповноважена особа (особи)» і прикінцевих та перехідних положень Закону, якими внесено зміни до ст. 164¹⁴ [Кодексу України про адміністративні правопорушення](#) у частині "не оприлюднення або порушення порядку оприлюднення інформації про закупівлі відповідно до вимог законодавства ... тягнуть за собою накладення штрафу на службових (посадових), уповноважених осіб від семисот до тисячі неоподатковуваних мінімумів доходів громадян ... Ті самі дії, вчинені повторно протягом року після накладення адміністративного стягнення за одне з правопорушень ... тягнуть за собою накладення штрафу на службових (посадових), уповноважених осіб від тисячі до тисячі п'ятисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян". Звідси мінімальне покарання за порушення 11900 грн., максимальне – 25500 грн. Аналогічні покарання передбачав і попередній Закон «Про здійснення державних закупівель», з тією лише різницею, що він вимагав від замовника публікувати інформацію безпосередньо на веб-порталі <https://tender.me.gov.ua>, а не через посередника – електронний майданчик. Вважаємо, що у Законі варто було б розмежувати відповідальність замовника

за невнесення інформації на майданчик і не опублікування її на порталі.

Слід відзначити одне з головних нововведень нового Закону – оцінка тендерних пропозицій проводиться автоматично електронною системою закупівель на основі критеріїв і методики оцінки, зазначених замовником у тендерній документації, та шляхом застосування електронного аукціону, який дозволяє учаснику змінювати ціну своєї пропозиції (лише шляхом пониження) після її подання. Даний аукціон полягає в повторювальному процесі поетапного зниження цін (у разі здійснення закупівлі товарів, робіт і послуг, для яких існує постійно діючий ринок) або приведених цін, визначених автоматично за математичною формулою з урахуванням показників інших критеріїв оцінки, встановлених замовником згідно переліку, передбаченого Законом (у разі закупівлі, яка має складний або спеціалізований характер).

Дату проведення аукціону система встановлює автоматично. Звичайно він відбувається у робочий день та робочий час. Учасникам процедури закупівлі в інтерактивному режимі реального часу за допомогою інтерфейсу електронного майданчика надається можливість протягом трьох етапів понижувати ціну своєї пропозиції не менше, ніж на один крок від своєї попередньої ціни. Величину кроку ще при оголошенні закупівлі встановлює замовник кратно до величини мінімального кроку пониження (0,5% від очікуваної вартості закупівлі). Учасник може й не знижувати ціну, а залишити її незмінною взагалі або ж на певному етапі аукціону. Важливо, що електронна система показує інформацію про кількість учасників та ціни їх пропозицій на кожному конкретному етапі електронного аукціону без зазначення найменувань чи будь-якої іншої інформації про таких учасників. Ця інформація розкривається лише по завершенні аукціону. Замовник при проведенні аукціону може бути тільки спостерігачем. Право вільного доступу до спостереження за ходом аукціону надано будь-якій особі чи організації, що є одним з важливих елементів контролю за прозорістю закупівель. Інформація про хід аукціону та його результати зберігається на ProZorro в переліку документів до кожної закупівлі.

Аукціон вимагає найбільшої зосередженості і відповідальності саме від учасників. Як показує практика, слід звертати увагу на низку моментів, які можуть істотно втрутитись в перебіг торгів, починаючи з наявності стабільного інтернет-зв'язку. Враховуючи почерговість надання права кожному учаснику понизити свою ціну на етапі у порядку, починаючи з найдорожчої пропозиції, слід пильнувати момент, коли система дозволить саме йому внести зміни. Для дій передбачено лише 2 хвилини, за які не тільки треба заповнити пропозицію, а й переконатися, що її прийняття підтверджено системою. Відомі випадки, коли учасник при внесенні пропозиції допускав помилку, істотно занижуючи ціну (наприклад, 400 грн.

замість 400 тис. грн.), однак надалі вже не міг її виправити, оскільки алгоритм аукціону дозволяє коригувати ціну тільки в бік зменшення, а не збільшення. Виправлення помилок взагалі не передбачене і саме учасника з пропозицією найнижчої (в результаті помилки просто безглуздої) ціни система визнає переможцем торгів.

Весь порядок проведення аукціону жорстко регламентує Закон. Виходячи з власного досвіду, вважаємо за доцільне висловити низку зауважень саме до регламенту аукціону. На кожному етапі першим знижує ціну учасник, пропозиція якого до того моменту мала найвищу вартість. Результат його дій стає відомим всім іншим учасникам і лише після того надається право коригувати ціну наступної, нижчої за вартістю, пропозиції. На кожному з етапів останній хід робить той учасник, який до того подав пропозицію з найнижчою ціною. Вважається, що такий порядок стимулює учасників скоріше знижувати ціну і тим самим підвищувати свої шанси на перемогу. Проте можливі випадки, коли на останньому етапі аукціону учасник з вищою ціною не понижує її або понижує до рівня все ж вищого за найнижчу ціну. Ця інформація стає відомою учаснику з нижчою ціною і дозволяє йому не вносити змін, навіть якщо він був готовий до них, адже й так бачить, що вже переміг. Тому вважаємо більш доцільним, коли б на кожному етапі аукціону учасники вносили свої пропозиції одночасно і лише після завершення відведеного часу система відкривала всі результати. Саме це стимулювало б учасників максимально знижувати ціну. Заодно це б істотно скоротило затрати часу проведення аукціону – робочого часу для багатьох учасників і замовників. Сумнівним видається обмеження аукціону саме трьома етапами. Їх можна проводити більше або навіть менше і зупинитись на етапі, на якому не понизить ціну жоден учасник.

Попри істотну прогресивність онлайн-аукціону все ж зауважимо, що він аж ніяк не гарантує отримання замовником найнижчої на ринку ціни. Часто наводяться приклади, коли продукцію з більш низькою вартістю можна було б знайти на сайтах порівняння цін типу Hotline.ua. Це викликано тим, що багато постачальників просто не хочуть приймати участь в державних тендерах з різних причин: через негативний досвід, погану славу держзакупівель минулих років, затримки з оплатою, адже перерахунок бюджетних коштів, найчастіше, можливий лише після постачання товару чи виконання бодай певного етапу робіт чи надання послуг, а в умовах постійного зростання цін та дуже нестабільної національної валюти це може обернутись значними збитками замість очікуваного прибутку. Тому для успішного впровадження Закону крім його прогресивних норм потрібні ще й час, стабільність економіки, довіра бізнесу тощо.

На підтвердження успішності реформи публічних закупівель у грудні 2016 року прем'єр-міністр України Володимир Гройсман заявив, що

загальна економія завдяки використанню системи ProZorro вже перевищила 8 млрд. грн. [8] і це значно більше планового показника економії (5 млрд. грн.) на цей рік. До цих цифр можна було б віднестися з довірою, якби не кілька, на перший погляд незначних, моментів методики розрахунку економії, яку використовують для оцінки результатів роботи розробники електронної системи. Формула розрахунку дуже проста: економія — це різниця між очікуваною вартістю предмету закупівлі та акцептованою ціною пропозицію (вартістю підписаного договору). Зауваження викликають як сама формула, так і її складові, бодай тому, що у ній абсолютно не враховані витрати замовників на організацію закупівель. А такі витрати є, і вони істотні. При проведенні процедур тендерними комітетами працівники отримують доплати за виконання функцій, не передбачених їх посадовими обов'язками, або витрачають частину основного робочого часу. Також Закон передбачає право замовника призначати окремих працівників на посаду уповноважених осіб, визначених відповідальними за організацію та проведення процедур і т.д. Навіть самі представники ProZorro у відповідь на зауваження підтверджують «Чи є це прямою економією? Можливо ні»[9]. Ми не стали б акцентувати увагу на цьому питанні, якби не певні практичні аспекти роботи електронної системи, пов'язані саме з очікуваною вартістю предмета закупівлі, які в окремих випадках не те що не дають економію, а взагалі приводять до реальних збитків замовника.

Ні сам термін очікувана вартість, ні тим більше методика його розрахунку не регламентуються Законом. Розмір бюджетного призначення за кошторисом або очікувана вартість предмета закупівлі передбачені формами документів у сфері публічних закупівель (наказ Мінекономрозвитку № 490). Оскільки чіткого алгоритму визначення очікуваної вартості не існує, все відбувається на власний розсуд виконавця. Формування цієї вартості здійснює відповідальна за закупівлю особа, як правило, на основі моніторингу пропозицій постачальників в інтернет-мережі або з інших джерел (прайси, оголошення). За результатами аналізу виводять середньоринкову ціну. Потім ціну коректують з врахуванням інфляції, відтермінування платежу, транспортних витрат тощо. У більшості бюджетних установ завжди намагаються витратити заплановані кошти повністю, закупивши максимальну кількість товару за найнижчими, але реальними цінами. В умовах нестійкої економічної ситуації за час проведення процедури ціни на ринку можуть зрости або постачальники з найнижчими цінами зі своїх причин не бажатимуть приймати участі у торгах. Тоді подані пропозиції учасників (всі або окремі з них) можуть перевищувати очікувану вартість, встановлену замовником. «Замовник має право визнати торги такими, що не відбулися, у разі, якщо ціна найбільш

економічно вигідної тендерної пропозиції перевищує суму, передбачену замовником на фінансування закупівлі» (ст. 31 Закону). Саме має право, але не зобов'язаний так чинити. У замовника є можливість профінансувати закупівлю за запропонованою ціною. Для цього він може здійснити перерозподіл фінансів в межах кошторису, якщо закупівля є доцільною з точки зору кон'юнктури ринку або вкрай необхідною на певний момент. Навіть коли у замовника нема додаткового фінансування, він може скористатися частиною 4 ст. 36 Закону, яка дозволяє спочатку укласти договір за вартістю найдешевшої пропозиції, а потім внести в укладений договір зміни щодо «зменшення обсягів закупівлі, зокрема з урахуванням фактичного обсягу видатків замовника», тобто дещо менше купити товару або отримати послуг, але вкластися у наявний бюджет.

Усі ці норми Закону перекреслені розробниками ProZorro, оскільки на практиці регламент роботи електронної системи закупівель не надає можливості учаснику вносити початкову цінову пропозицію, яка перевищує очікувану вартість предмета закупівлі, визначену замовником в оголошенні про проведення процедури відкритих торгів. Система таку пропозицію просто не приймає. До чого це призводить продемонструємо на конкретному прикладі. У жовтні 2016 року ТНТУ ім. І. Пулюя оголосив відкриті торги щодо закупівлі комп'ютерів та периферійної техніки (номер закупівлі UA-2016-10-12-000334-a). Кілька учасників зверталися до замовника через електронну систему і по телефону з проханням збільшити очікувану вартість закупівлі, щоб вони могли подати свої пропозиції. Замовник на це не погодився, оскільки на момент оголошення закупівлі очікувану вартість вважав обґрунтованою, а зміна умов вже оголошеної закупівлі вимагала істотного продовження строку проведення процедури, за який ціни могли знову підрости через зростання курсу валют. Як наслідок, торги відбулися за двома лотами, де було подано по 2 пропозиції, а за іншими двома їх довелося відмінити, так як у кожному лоті було подано по одній пропозиції, кожна з вартістю нижчою за очікувану (це підтверджує, що очікувана вартість все ж не була занижена). Інші ж потенційні учасники подати свої пропозиції з вартістю, дещо вищою за очікувану, не змогли. Якби система їх допустила до участі, торги б відбулися і замовник купив би товар дешевше, ніж планував. При цьому йому не потрібно було навіть скористатися можливостями, наданими ст. 31 і 36 Закону. Та й на етапі аукціону ціни могли бути знижені, навіть учасниками з дорожчими пропозиціями. При повторному оголошенні торгів (уже зі збільшеною за рахунок коштів, зекономлених у двох інших лотах, очікуваною вартістю) замовник змушений був закупити товар дорожче, ніж в отриманих на першому етапі пропозиціях, через зростання курсу валют. А тепер вже зовсім зля іронія: за версією розробників ProZorro у перших торгах вони не дозволили замовнику

перевитратити кошти, а в других – взагалі допомогли зекономити, хоч насправді був куплений значно дорожчий товар, ніж можна було це зробити. При такій організації роботи та методиці розрахунку ProZorro завжди буде показувати економію, особливо при значному завищенні очікуваної вартості. А замовнику завжди доведеться цю вартість завищувати «на всяк випадок», щоб лише відбулися торги, в надії, що аукціон цю вартість понизить.

Вважаємо обмеження (описані вище, а також низку інших, наприклад неможливість провести закупівлю в натуральних одиницях, які не є цілими числами, тощо), встановлені ProZorro, прямим порушенням норм Закону, які істотно псують імідж в цілому непоганої системи. Щодо методики розрахунку економії від впровадження нововведень у закупівлях, то тут слід було б скористатися передовим світовим досвідом, коли враховують економію часу замовників та учасників завдяки оптимізації процесів та спрощенню роботи у системі; зниження ціни договору; зменшення бар'єрів для учасників тощо.

Список використаних джерел

1. Що дасть Україні закон про публічні закупівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pravotoday.in.ua/ua/press-centre/publications/pub-1224/> - Юридичний портал.
2. ProZorro вже заощадила більше 8 млрд. грн. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://yur-gazeta.com/golovna/prozorro-vzhe-zaoshchadila-bilshe-8-mlrd-grn.html> - Юридична газета online.
3. Публічні закупівлі — узаконена реальність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://edz.mcfri.ua/default.aspx?mid=25060> - Електронний журнал «Держзакупівлі».
4. Дуброва Я. Публічні закупівлі: як бюджетникам підготуватися до застосування нового Закону [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://konsaltua.com/ekspertna-dumka/zakon-pro-publ%D1%96chn%D1%96-zakup%D1%96v%D1%96-zm%D1%96na-nazvi-chi-nov%D1%96-pravila-gr>
5. Закон про державні закупівлі: де залишилися лазівки для шахраїв? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.dtki.ua/state/laws-and-regulations/36893> - Електронний сервіс «Дебет-кредит».
6. Чайковский Я. ProZorro: средство для саморекламы и обмана [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/rus/columns/2016/12/8/613662/> - Економічна правда.
7. Уряд схвалив проект закону "Про публічні закупівлі" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=248640489&cat_id=244276429 - Урядовий портал.
8. Благодаря системе "ProZorro" удалось сэкономить около 8 млрд. грн. госбюджета в 2016г [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://interfax.com.ua/news/economic/392746.html> - Інформаційне агентство Інтерфакс-Україна.
9. 4 сподівання замість нарікання на ProZorro [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://konsaltua.com/ekspertna-dumka/4-spodivannya-zamist-narikannya-na-prozorro> - Агентство "Консалт".

РЕКЛАМНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Ринок туристичних послуг Тернопільщини представлений різними туроператорами різної величини та насичений тур-агентствами різного спрямування. Але підприємств, які б займалися одночасно внутрішнім і виїзним туризмом менше, пріоритетні позиції займає виїзний туризм.

Проаналізуємо особливості рекламної діяльності туристичних підприємств, зокрема зосередимо увагу на управлінні рекламною діяльністю на підприємствах туристичного ринку Тернопільської області у контексті їх загальної маркетингової діяльності.

Використання маркетингового інструментарію, зокрема проведення рекламних кампаній вимагає попереднього ситуаційного аналізу, аналізу ринку, конкурентів, споживачів, а також аналізу виробничо-збутових і маркетингових можливостей самого підприємства.

Комплексне вивчення цих факторів характеризується певними показниками, що вимагає прийняття рішень щодо маркетингової діяльності підприємства в цілому, та реалізації послуг зокрема. Підприємству, щоб прийняти правильне рішення необхідно проаналізувати зовнішні і внутрішні умови функціонування, визначити сильні та слабкі сторони та зіставити їх між собою виявити можливості і перспективи розвитку, тому ситуаційний аналіз діяльності підприємства повинен вестися в двох напрямках: дослідження зовнішніх умов тобто макросередовища і внутрішніх можливостей тобто мікросередовища [1].

Для аналізу проблем управління рекламною діяльністю туристичних підприємств нами запропоновано розділити їх на малі, середні і великі. Основними показниками, які використовувалися при класифікації туристичних підприємств були річна кількість осіб, яку обслужило підприємство та дохід від реалізації даного виду діяльності [2].

На ринку туристичних послуг Тернопільської області станом на 1.01.2016 р. діє 110 туристичних підприємств, із яких 5,5% становлять великі підприємства, 18% – середні і 76,5% малі туристичні підприємства. Доведено, що використання такого розподілу дає можливість більш чіткого вироблення процедури управління рекламною діяльністю туристичних підприємств різної величини. Для аналізу та подальших досліджень зроблена вибірка, яка становить 10% від кількості підприємств і рівна 11 підприємствам.

Таблиця 1

Розподіл туристичних підприємств за категоріями

Підприємства	Кількість осіб, яких обслужили за рік (осіб)	% від загальної кількості підприємств
Великі	Понад 1000	5,5
Середні	Від 500 до 1000	18
Малі	менше 500	76,5

Відібрані туристичні підприємства розміщені в різних географічних регіонах Тернопільської області (північ, центр, схід, південь). Також, при дослідженні враховували напрям діяльності підприємства, ті, що орієнтують свою діяльність лише на внутрішній туризм; ті, що обслуговують як внутрішні так і зовнішні тури; ті, що орієнтуються переважно на зовнішній туризм. В переліку досліджуваних підприємств присутні також підприємства, що орієнтуються лише на спортивно-екскурсійний туризм (скелелазіння та альпінізм, спелеологічні мандрівки).

Таблиця 2

Характеристика досліджуваних туристичних підприємств

Назва туристичного підприємства	Розташування	Вид туризму	Короткий опис
1	2	3	4
Великі підприємства			
Оксамит-КЛ	Тернопіль	Змішаний	Один з найбільших та найстарших тур-операторів внутрішнього туризму на західні Україні, що пропонує широкий спектр послуг. Також розвинуті послуги зовнішнього туризму, починаючи від турів вихідного дня в Європу, закінчуючи турами в будь яку країну світу
ЗУТК ТІС-ТУР	Тернопіль	Змішаний	Основний акцент підприємство робить на внутрішньому туризмі, проте спектр послуг значно вужчий, ніж в попереднього підприємства. Також пропонують найпопулярніші закордонні

Продовження табл. 2

1	2	3	4
			тури (Єгипет, Туреччина)
Вікторія Тур	Тернопіль	Змішаний	Пропонують переважно зовнішні туристичні послуги. Літні внутрішні тури на Чорне та Азовське моря. Гірськолижні тури в Карпати
Середні підприємства			
Прем'єр Тур	Тернопіль	Змішаний	Пропонують переважно зовнішні туристичні послуги. Гірськолижні тури в Карпати. Літні внутрішні тури на Чорне та Азовське моря.
Мандри Світ	Тернопіль	Змішаний	Пропонують переважно зовнішні туристичні послуги, тури вихідного дня. Гірськолижні тури в Карпати
Шафран	Тернопіль	Змішаний	Пропонують переважно зовнішні туристичні послуги, тури в Карпати
Рутенія	Кременець	Змішаний	Пропонують переважно зовнішні туристичні послуги, також спеціалізуються на релігійних турах та екскурсіях в Почаївську Лавру
Малі підприємства			
Гірський клуб «Тернопіль»	Тернопіль	Змішаний	Діяльність підприємства має клубний характер. Спеціалізуються на гірських турах та альпінізмі. Пропонують тури в гори Євразії
Заліщицьке тур бюро	Заліщики	Змішаний	Пропонують переважно зовнішні туристичні послуги, також спеціалізуються на екскурсіях Дністровським каньоном

Продовження табл. 2

1	2	3	4
Печери Борщівщини	Борщів	Внутрішній	Продають та обслуговують спелеологічні та екскурсійні тури в печери Борщівського району
Тропик Тур	Тернопіль	Зовнішній	Орієнтовані переважно на зовнішні екскурсійні та відпочинкові тури в екзотичні країни, острівні країни, країни з виходом до моря

Така вибірка, дозволить нам оцінити ситуацію, що склалася в туристичному бізнесі Тернопільщини в цілому за 2013-2015 роки. Табл. 3 дозволяє відслідковувати коливання кількості туристів-клієнтів в досліджуваних нами підприємствах.

Таблиця 3

**Дані по кількості обслуговуваних туристів
за 2013-2015 роки наведені**

Туристичні підприємства	2013 рік	2014 рік	2015 рік
Великі підприємства			
Оксамит-КЛ	3988	4740	3512
ЗУТК ТІС-ТУР	1097	1251	1086
Вікторія Тур	1041	1197	1105
Середні підприємства			
Прем'єр Тур	521	601	489
Мандри Світ	257	296	230
Шафран	259	311	242
Рутенія	449	520	482
Малі підприємства			
Гірський клуб «Тернопіль»	101	106	98
Заліщицьке тур бюро	210	256	193
Печери Борщівщини	266	289	250
Тропик Тур	138	150	92

Період з 2013 по 2015 роки характеризуються ростом клієнтів в усіх туристичних підприємствах. Стабільний фінансовий стан більшості мешканців міста Тернопіль та області, сформував ситуацію, коли літній відпочинок на морі чи в Карпатах стає нормою для більшості мешканців міста, а легкий та доступний механізм отримання кредитів, штучно стимулює попит на закордонні мандрівки.

Значної популярності починає набувати зимовий гірський туризм в Карпати, зокрема лижні тури. Доступне кредитування стимулює також зимові тури в тропічні та екваторіальні країни. Також, в цей час, набирає широкої популярності внутрішній екстремальний туризм: гірські велотури, рафтинг по гірських річках Карпат, сплави Дністром, тощо.

Цей період характеризується перерозподілом та міграцією туристів на ринку туристичних послуг. Найменше потерпають підприємства, які займалися мало-бюджетним зовнішнім та середньо-бюджетним внутрішнім туризмом. В таких підприємствах, на зміну клієнтам, що в даній економічній ситуації не можуть собі дозволити відпочинок взагалі, приходять клієнти, що шукають більш дешевший відпочинок, в порівнянні з попередніми роками.

У більш вигідній ситуації опиняються мало бюджетні пансіонати на березі Чорного та Азовського морів. Також, відроджується занепаде явище стихійного туризму на море та відпочинок в приватних помешканнях.

Найбільш стабільна ситуація спостерігається в спортивному туризмі: спелеологія, альпінізм, тощо. Дані види туризму передбачають постійного клієнта, а окрім того є модними видами туризму, тому економічна ситуація, що склалася лише стримала ріст туристів в цих напрямках.

Також, наслідки світової економічної кризи майже не торкнулися релігійного туризму, хоча в даній сфері туризму, туристи-паломники зазвичай здійснюють мандрівки самотужки, не використовуючи послуги туристичних підприємств. Виняток – шкільні, студентські екскурсії та туристи з інших областей чи держав.

Усю вище описану ситуацію, підтверджує динаміка коливань та темпи приросту доходів туристичних підприємств Тернопільщини.

Таблиця 4

Динаміка доходів від діяльності туристичних підприємств 2013-2015 рр.

Туристичні підприємства	2013р. дохід тис. грн.	2014р., дохід, тис. грн.	Темп приросту доходу, % 2013/2014 рр.	2015р. дохід тис. грн.	Темп приросту доходу, % 2014/2015 р.
1	2	3	4	5	6
Оксамит-КЛ	4890	6118	25,1	5201	-14,9
ЗУТК ТІС-ТУР	1054	1107	5,02	977	-11,74
Вікторія Тур	3001	3612	20,35	3298	-8,67
Прем'єр Тур	1663	1808	8,7	1417	-21,6
Мандри Світ	777	905	16,47	575	-36,46

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5	6
Шафран	583	663	13,7	558	-15,8
Рутенія	889	959	7,87	962	0,31
Гірський клуб «Тернопіль»	48,5	53,1	9,48	48,2	-9,22
Заліщицьке тур бюро	375,2	410,1	9,31	289,4	-29,43
Печери Борщівщини	79,4	86,7	9,19	63,7	-26,5
Тропик Тур	402,2	451	12,18	382,3	-4,94

Темпи приросту доходів в 2013/2015 роках складають від 5% до 25%. Середня величина приросту становить 12,5%. Різниця в темпах приросту доходів у різних туристичних підприємствах, в умовах загальної доступності туристичних послуг, залежить від кількох факторів, зокрема від «туристичної моди» та рекламного тиску підприємства. Найбільший приріст відслідковується в підприємствах, що пропонують велику різноманітність туристичних послуг. Проте, при співставленні таблиці 3 та таблиці 4, видно що фінансовий приріст доходів підприємства, не має прямої залежності від приросту кількості туристів. В даному випадку, вирішальним чинником величини доходу стає вартість путівки для одного клієнта.

Отже, в умовах доступності туристичних послуг та платоспроможності населення, підприємства, що пропонують середні та дорогі тури опинилися в більш привабливій ситуації. Коефіцієнт клієнт/прибуток у них вищий, ніж у конкурента.

Найменші темпи падіння ми спостерігаємо в великих туристичних підприємствах. Така ситуація обумовлена широтою послуг, що надають ці підприємства, та переключення туристів з звичного їм відпочинку на дешевші аналоги.

Щоб визначити ефективність рекламної діяльності досліджуваних підприємств, необхідно дослідити показники їх економічної діяльності, зокрема: загальні витрати туристичних підприємств, прибуток туристичних підприємств і витрати на рекламні заходи.

Скорочення доходів туристичних підприємств спричинило скорочення їх затрат на рекламу.

Згідно аналізу, найбільші затрати на рекламу несли підприємства з найбільшою кількістю клієнтів, що пропонували широкий спектр туристичних послуг. Бюджет на рекламу в цих підприємствах формувався виходячи з стратегічних задач, в той час, як у більшості малих та середніх підприємств, рекламний бюджет формувався за залишковим принципом, або виходячи з ситуації, що склалася в певний період часу. Рекламні кампанії у них були хаотичні та часто зводилися до подання оголошень в місцеву пресу. Відповідно динаміка приросту клієнтів та доходів у них була гірша, в

порівнянні до лідерів. Винятком є лише Тропік Тур, які зайняли нішу V.I.P. відпочинку та сформували відповідну рекламну стратегію.

В цілому, фінансування реклами приносило туристичним підприємствам приріст доходу від діяльності. Лідери ринку – великі підприємства, котрі затратили більше коштів на рекламу, відповідно до розроблених стратегій, отримували більший ефект від своєї реклами, що виражається в темпах їх приросту. Загалом, темпи приросту доходів коливалися від 5% до 25%.

Таблиця. 5

Порівняльна таблиця динаміки приросту доходів до динаміки затрат на рекламу туристичними підприємствами

Назва підприємства	Динаміка затрат на рекламу в %, 2014/2015	Темп приросту доходу, % 2014/2015	Динаміка затрат на рекламу в %, 2014/2015	Темп приросту доходу, % 2014/2015
	рр.	рр.	рр.	рр.
Оксамит-КЛ	18,4	25,1	3,66	-14,9
ЗУТК ТІС-ТУР	4,16	5,02	6,41	-11,74
Вікторія Тур	13,56	20,35	4,62	-8,67
Прем'єр Тур	14,07	8,7	-9,25	-21,6
Мандри Світ	7,65	16,47	-9,24	-36,46
Шафран	25,6	13,7	4,9	-15,8
Рутенія	8,45	7,87	0,55	0,31
Гірський клуб «Тернопіль»	10,86	9,48	-17,64	-9,22
Заліщицьке тур бюро	10,8	9,31	3,26	-29,43
Печери Борщівщини	5,08	9,19	-30,6	-26,5
Тропік Тур	18,25	12,18	18,79	-4,94

Частина туристичних підприємств, через падіння доходів знизили затрати на рекламу, аж до від'ємної динаміки. Загалом, у всіх підприємств туристичної галузі ми відслідковуємо від'ємний приріст темпів доходу, проте бачимо наступну закономірність: туристичні підприємства, з від'ємною динамікою затрат на рекламу отримали значне падіння темпів приросту доходів, від -21% до -36%. Підприємства, що мали плюсову динаміку затрат на рекламу, отримали падіння темпів приросту доходів в межах 10-15%.

Винятками стали підприємства Рутенія, що спеціалізується на релігійному туризмі та Тропік Тур. Дане підприємство зберегло динаміку

затрат на рекламу на рівні 2013/2014 року, відповідно отримало найменші темпи падіння приросту доходів, на рівні -5%.

Для визначення ефективності діяльності туристичних підприємств слід проаналізувати, окрім затрат на рекламу, загальні витрати підприємств та встановити прибутки туристичних підприємств.

Маючи такі показники як дохід підприємства і його загальні витрати, обчислимо прибуток.

Таблиця 6

Прибуток туристичних підприємств 2013-2015 рр.

Туристичні підприємства	2013р. тис. грн.	2014р., тис. грн.	2015р. тис. грн.
Оксамит-КЛ	2927	3878	3244
ЗУТК ПІС-ТУР	224	207	254
Вікторія Тур	1978	2362	2107
Прем'єр Тур	1203	1321	949
Мандри Світ	338	413	130
Шафран	194	246	159
Рутенія	515	570	576
Гірський клуб «Тернопіль»	22	25	23,7
Заліщицьке тур бюро	216,2	236,1	117,4
Печери Борщівщини	50,5	46,4	22,4
Тропик Тур	262,2	278	193,3

В рекламній діяльності особливу увагу слід приділяти визначенню її ефективності, адже на рекламу підприємства тратять великі кошти, тому визначення ефективності є особливо актуальне. Визначимо ефективність реклами як відношення між прибутком та затратами на рекламу [4].

Таблиця 7

Ефективність реклами досліджуваних туристичних підприємств

Туристичні підприємства	2013р.	2014р.	2015р.
1	2	3	4
Оксамит-КЛ	15,9	17,7	14,3
ЗУТК ПІС-ТУР	2,8	2,5	2,8
Вікторія Тур	20,7	21,8	18,6
Прем'єр Тур	30,2	29	23,03
Мандри Світ	8,6	9,7	3,3
Шафран	6,2	6,3	3,9
Рутенія	15,5	15,8	15,95
Гірський клуб «Тернопіль»	4,78	4,9	5,6

Продовження табл. 7

1	2	3	4
Заліщицьке тур бюро	15,6	15,4	7,4
Печери Борщівщини	8,55	7,4	5,2
Тропик Тур	20,8	18,6	10,9

Великі підприємства, що мали чіткі рекламні стратегії мають відносну стабільність ефективності їх реклами, не залежно від економічної ситуації в країні.

Підприємства, що в управлінні рекламною діяльністю користувалися залишковими методами формування рекламних бюджетів, не використовували маркетингових досліджень при формуванні медіа планів та написанні рекламних звернень, показали значне падіння ефективності рекламних кампаній.

Підприємства, що використовували стратегічний підхід до управління та планування рекламною діяльністю, показали коливання ефективності в межах від 5 до 20%. Інші показали падіння ефективності від 20% до 300%

Отже, з вище описаних даних можна зробити наступні висновки:

1. На фоні високої купівельної спроможності та штучної стимуляції попиту доступними кредитами, ефективність рекламних кампаній різних підприємств з різними підходами до управління рекламною діяльністю є майже однакова. Масове споживання послуги споживачами, робить ефективними навіть рекламні кампанії, що зводяться до простого повідомлення споживача про послугу.

2. В період стимуляції споживчого попиту на послугу одним з вирішальних факторів, особливо для менш заможного споживача, стає ціна на послугу. Власне величина ціни, часто навіть явище демпінгу, впливає на величину прибутку підприємства. Низька ціна нівелює не ефективні рекламні кампанії і на фоні підвищеного споживання послуги родить рекламну кампанію псевдо-ефективною

3. В період спаду споживчого попиту, масового падіння доходів населення та, відповідно зниження купівельної спроможності, ринок втрачає значну кількість клієнтів, що орієнтувалися на ціну путівки. Для таких клієнтів, достатньою була лише присутність цінової пропозиції від туристичного підприємства в медіа-просторі, що оточує клієнта. В цей період, рекламні кампанії підприємств, що були побудовані таким чином, стають не ефективними. Спостерігається спад ефективності рекламних кампаній від 20% до 300%.

4. Туристичні підприємства, що використовували в управлінні рекламною діяльністю стратегічне планування, маркетингові дослідження та контроль, в період падіння попиту на послугу, опинилися в вигірній

ситуації. Ці підприємства не затрачали кошти на неефективні медіа носії, спрямовували звернення на цільові аудиторії, що дозволило в період спаду попиту, стримати падіння доходів. Ефективність рекламних кампаній таких підприємств впала на 5-20%, що пов'язано з падінням купівельної здатності клієнтів.

Щоб більш повно дослідити управлінські рішення щодо рекламної діяльності підприємств туризму розглянемо їх в двох аспектах: стратегічному та тактичному. До стратегічного рівня управління рекламною діяльністю віднесемо вибір стратегії охоплення ринку, формування творчої ідеї та планування рекламного бюджету. Адже вони сприятимуть прийнятті довгострокових планів і тому потребують певного обґрунтування. Досягнення поставлених цілей рекламної кампанії відбувається на тактичному рівні управлінські. Спільна реалізація стратегічних і тактичних управлінських рішень підприємства щодо управління рекламною діяльністю сприяє формуванню оптимального комплексу продажів туристичних продуктів з урахуванням запитів споживачів і можливостей підприємства стосовно їхнього задоволення з найбільшою ефективністю для обох сторін.

Для ефективною реалізації рекламної кампанії туристичного підприємства необхідно за допомогою тактичного управління рекламною діяльністю залучити максимальне число потенційних споживачів і зацікавити їх у здійсненні купівлі. Для цього потрібне активне застосування психологічних прийомів та візуальних інструментів реклами з метою залучення споживачів до користування послугами туристичних підприємств.

На сьогоднішній день проблема тактичного управління рекламною діяльністю на рівні туристичних підприємств недостатньо вивчена і вимагає подальшої уваги як з боку практиків, так і теоретиків, що розробляють концептуальні положення функціонування підприємств в умовах ринкових відносин.

Проведемо маркетингові дослідження проблем управління рекламною діяльністю туристичних підприємств Тернопільської області. З метою дослідження були опитані працівники підприємств туристичної інфраструктури, зокрема туристичних агентств, туроператорів також мотелі, кемпінги, які часто теж надають послуги туристичного характеру.

Таблиця 8

Робочі гіпотези маркетингового дослідження управління рекламною діяльністю туристичних підприємств Тернопільської області

№	Зміст гіпотези
1	Управління рекламною діяльністю здійснюється централізовано
2	Стратегічне планування практично не здійснюється
3	Планування реклами здійснюється відділом маркетингу, вищим керівництвом
4	Рекламний бюджет визначається згідно методик, довільно
5	Медіапланування проводиться власним відділом чи рекламним агентством
6	Пріоритетність медіаканалів не співставляється з запитами споживачів
7	Використання іміджевої реклами як методу залучення споживачів
8	Контроль на різних рівнях рекламних кампаній практично відсутній
9	Оцінка ефективності рекламних кампаній проводиться рідко

Опитування проводилося протягом 2013-2015 р.р. керівників, менеджерів вищого рівня та керівників відділів реклами і маркетингу туристичних підприємств Тернопільської області.

Метод опитування – анкетування. Дисертантом розроблені робочі гіпотези до анкети маркетингового дослідження та розрахована вибірка дослідження.

На основі висунутих гіпотез була складена анкета для експертів, яка обіймала дев'ять запитань, що стосувалися проблем управління рекламною діяльністю туристичних підприємств Тернопільської області.

Вибірка дослідження формувалася при використанні випадкового відбору згідно якого всі члени генеральної сукупності мали однакову ймовірність потрапити до вибірки.

Обсяг вибірки визначали за формулою:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2} \quad (1),$$

де n – обсяг вибірки, осіб; z – нормоване відхилення, яке становило 1,96 – для довірчого інтервалу 95%; p – варіація для вибірки; q – (100- p); e – допустима похибка.

Враховуючи величину похибки – 5%, при імовірності 95%, обсяг вибірки становитиме 84 респонденти.

Враховуючи корекцію для малої генеральної сукупності, величина вибірки обчислюватиметься за формулою:

$$css = N / (1 + (N - 1) / pop) \quad (2),$$

де N – обсяг вибірки;

pop – генеральна сукупність респондентів.

При врахуванні корекції для малої генеральної сукупності величина вибірки становитиме 48 респондентів. Дослідження проходило методом особистісного інтерв'ю face-to-face, дані, отримані під час інтерв'ю, вносилися у анкету.

В ході проведених досліджень була підтверджена гіпотеза щодо централізації управління рекламною діяльністю туристичних підприємств. Так на 40 підприємствах туризму, що складає 83% від загальної кількості, управління здійснює вище керівництво тобто власник підприємства або його директор, на 6 підприємствах, що складає 13% - власний маркетолог чи відділ маркетингу, проте 4% підприємств управління рекламою довіряють маркетинговому чи рекламному агентству.

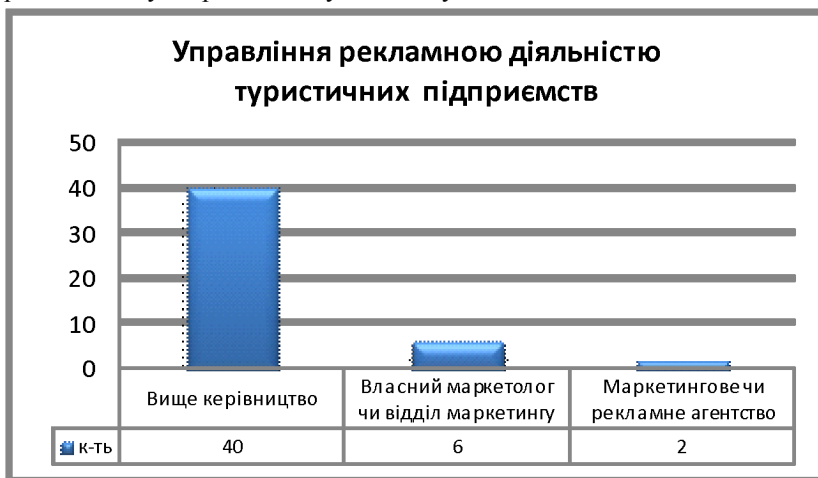


Рис. 1. Управління рекламною діяльністю туристичних підприємств

Гіпотеза щодо стратегічного планування підтвердилася частково. Стратегічне планування реклами на туристичних підприємствах Тернопільщини здійснюється 19% підприємствами постійно, у 23%

туристичних підприємствах стратегічне планування реклами ведеться періодично і 58% - його практично не здійснюють.

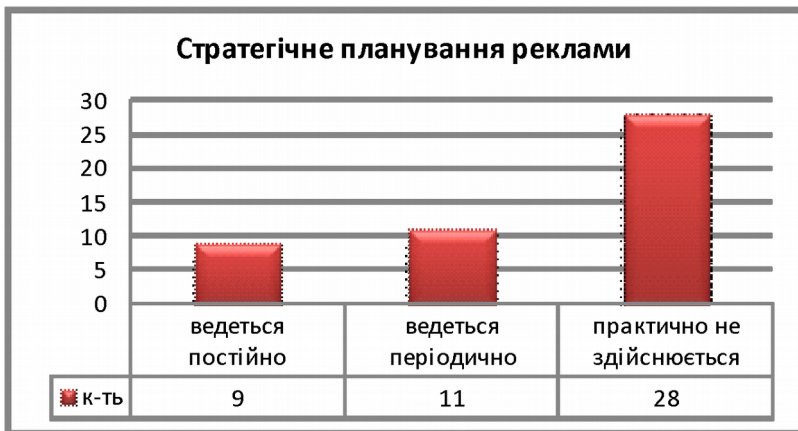


Рис. 2. Стратегічне планування реклами

Така ситуація негативно відбивається на загальній діяльності підприємств та на прибутках зокрема. Формування рекламного бюджету туристичними підприємствами, в основному, відбувається за залишковим методом. Такої стратегії дотримуються 46% підприємств, тобто вони визначають рекламний бюджет виходячи з наявних коштів. 21% опитаних бюджет формує за методом паритету з конкурентами. Методу цілей і завдань дотримуються лише 13% туристичних підприємств, а 4% опитаних формує рекламний бюджет, як відсоток від обсягу збуту чи прибутку, математичні моделі визначення рекламного бюджету практично не практикуються і на 8 підприємствах, що становить 16%, витрати визначаються довільно, у них будь-який метод відсутній.

Гіпотеза стосовно досліджень медіа каналів і співставлень їх характеристик з запитами споживачів підтвердилася. З досліджень видно, що 45% респондентів зовсім не визначають, якими каналами комунікацій користуються споживачі для пошуку. Отримання інформації про туристичні послуги, 38% підприємств не завжди досліджують відповідність рекламоносіїв цільовій аудиторії і лише 17% визначає, якими каналами комунікацій користуються споживачі для пошуку та отримання інформації про туристичні послуги.



Рис. 3. Формування рекламного бюджету

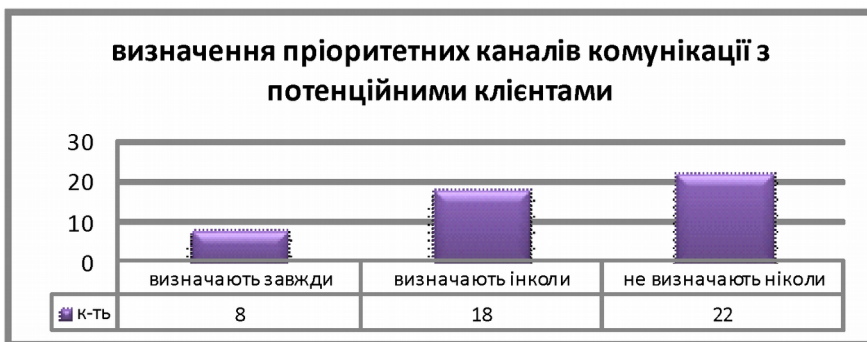


Рис.4. Визначення пріоритетних каналів комунікації з потенційними клієнтами

Успіх рекламної кампанії в значній мірі залежить від правильного вибору каналів розповсюдження рекламної інформації.

Щодо питань медіа планування, то туристичні підприємства досить хаотично проводять визначення каналів комунікації, зокрема пресу, як канал комунікації використовують 94% досліджуваних підприємств, Інтернет, як засіб розповсюдження інформації використовують 18 підприємств; послугами радіо послуговуються 13% підприємств, а телебачення – 4.

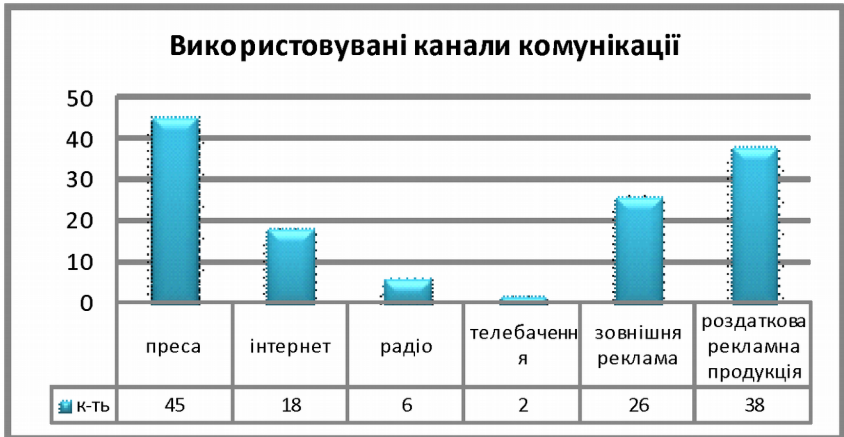


Рис.5. Використовувані канали комунікації

Великий рейтинг довіри, як каналу комунікації припадає на роздаткову рекламну продукцію, що становить 79% від загальної кількості досліджуваних підприємств. Популярністю користується зовнішня реклама, її у своїй практиці використовують 54% від загальної кількості досліджуваних підприємств

Механізми медіа планування рекламних кампаній підприємств туризму відрізняється між собою. Дослідження показали, що 67% від загальної кількості підприємств враховують при медіаплануванні свій попередній досвід, тобто ефективність попередніх кампаній, 48% досліджуваних підприємств враховують поради медіа консультантів чи менеджерів по рекламі. Лише 17% від загальної кількості досліджуваних підприємств враховують при медіаплануванні дані маркетингових досліджень, щодо медіа уподобань потенційних клієнтів, а 21% опитаних не використовують жодного методу.



Рис. 6. Медіапланування рекламних кампаній

Визначення ефективності проведених рекламних кампаній та окремо взятих каналів комунікації є досить важким і комплексним поняттям. Це, в першу чергу, пояснюється тим, що вплив реклами на поведінку споживача при купівлі послуги не є одноосібним. Крім реклами на споживача впливає багато факторів і приписати рекламі всі продажі підприємства було б помилкою. Але визначати ефективність рекламних заходів необхідно, в першу чергу, щоб знати чи принесли позитивні зрушення проведені акції.

У проведених дослідження 17% підприємств туризму відслідковують ефективність проведених рекламних кампаній та окремо взятих каналів комунікацій, 38%, - не завжди відслідковують, а 45%, - зовсім не відслідковують.

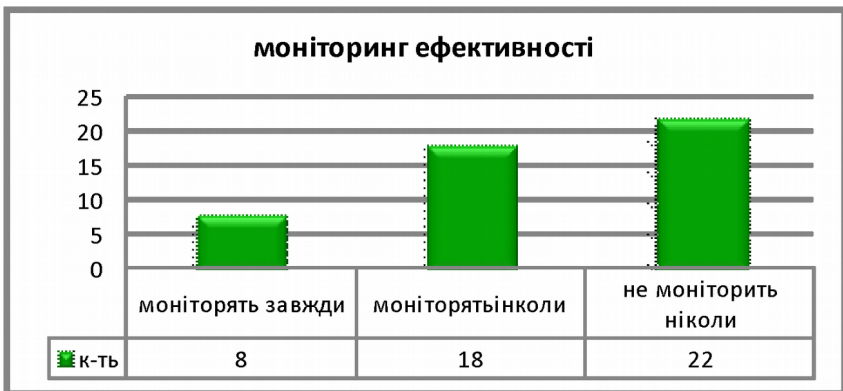


Рис. 7. Моніторинг ефективності

Але більшість туристичних підприємств не відслідковують ефективність проведених рекламних кампаній та окремо взятих каналів комунікацій, їх кількість у проведених дослідженнях становить 46%. Постійне проведення контролю в рекламній діяльності є однією з проблемних сторін всі підприємств туризму. У проведеному дослідженні на 48% туристичних підприємствах здійснюють оперативний контроль за ефективністю рекламної кампанії, 21% складають підприємства, які здійснюють тактичний контроль і лише 19% - здійснюють стратегічний контроль за ефективністю рекламної кампанії своїх підприємств.

У проведених дослідженнях, на питання у скільки балів ви оцінюєте ефективність своєї рекламної діяльності 4% від загальної кількості досліджуваних підприємств оцінили її у 3 бали, 8% оцінили ефективність своєї рекламної діяльності в 4 бали, 18% підприємств у 5 балів, 27% у 6 балів, 25% у 7 балів, 8% у 8 балів, 8% у 9 балів і лише 2% від загальної кількості досліджуваних підприємств оцінили ефективність своєї рекламної діяльності у 10 балів.

У формуванні іміджу підприємства реклама відіграє одну з провідних ролей. Використання іміджевої реклами сприяє формуванню позитивної думки про підприємство і послуги, які воно надає. Результати досліджень показали, що 21% туристичних підприємств використовують іміджеву рекламу постійно, 35% – лише в період сезонного спаду попиту, а 44%, - не використовують її взагалі.

Аналізуючи проведені дослідження, ми можемо зробити наступні висновки, що в залежності від виду управління рекламною діяльністю: централізованого чи децентралізованого, ми відслідковуємо відмінності в самій системі управління.

У туристичних підприємств з централізованою системою управління процес управління рекламною діяльністю здійснюється власником підприємства, директором чи його заступником.

Посада маркетолога чи відділ маркетингу – відсутній. Ці підприємства відносяться до малих або середніх підприємств. Стратегічне планування рекламної діяльності на цих підприємствах практично не ведеться, або здійснюється періодично, в період росту споживчого попиту. Більшість таких підприємств (55%) формує бюджет на рекламу залишковим методом, інші (25%) формують бюджет методом паритету з конкурентами.

У решті підприємств (20%) витрати на рекламу визначаються довільно, будь який метод у них відсутній. Підприємства цієї групи не визначають пріоритетних каналів комунікації, тобто тих каналів, якими користуються споживачі, при пошуку інформації та реклами туристичних фірм або послуг, кількість таких підприємств складає 55%.

Підприємства цієї групи 45%, інколи визначають відповідність даної комунікації профілю споживача, що різко знижує ефективність проведених рекламних кампаній. Досліджувані підприємства з централізованим методом управління використовують для донесення інформації про себе, чи свої послуги 1-2 канали комунікації, зазвичай це преса (газети) та роздаткова рекламна продукція (візитні картки, листівки). Рідше використовують зовнішню рекламу та Інтернет. Синергічний ефект при цьому – відсутній. При медіаплануванні не враховуються дані маркетингових досліджень, щодо медіа уподобань потенційних клієнтів.

Медіапланування здійснюється виходячи з попереднього досвіду, також – враховуються поради та рекомендації менеджерів по рекламі від певних ЗМІ, що є зацікавленими особами та можуть подавати необ'єктивну інформацію, заради власної вигоди. У 10 підприємств, взагалі відсутній будь-який метод медіа-планування.

Ефективність рекламних кампаній підприємствами даної групи, або взагалі не відслідковується (55%), або відслідковується інколи (45%). Це характерно для підприємств, які здійснюють медіа планування виходячи з попереднього досвіду, оскільки вважають його вже «перевіраним» та не ставлять його ефективність під сумнів, підприємства які враховують поради рекламних менеджерів – інколи перевіряють ефективність реклами, проте, при повторному використанні ефективність використання даного ЗМІ не перевіряється. Підприємства, у яких відсутній будь який метод в медіа плануванні, як правило інколи відслідковують ефективність проведених кампаній. Також, спостерігається тенденція відслідковування ефективності при використанні газетної реклами, особливо при виборі нової газети, реклама в якій до даного часу не подавалася.

Щодо контролю, то 55% підприємств даної групи не використовує будь якого виду контролю. Інші (45%) - використовують переважно тактичний або оперативний вид контролю, рідше – їх поєднання. Лише 1 підприємство цієї групи використовує стратегічний вид контролю.

Іміджеву рекламу завжди використовують лише 2 підприємства даної групи. Інші – 17 підприємств використовують іміджеві рекламу лише лише в період спаду попиту, 21 підприємство не використовують іміджевої реклами взагалі. Середній бал самооцінки ефективності рекламної діяльності підприємств даної групи становить 5,8 балів з 10 можливих.

Такий підхід до управління рекламною діяльністю відбивається на ефективності рекламних кампаній даних підприємств і, як наслідок, на рівні доходів від їх діяльності. Отже, ми маємо можливість відслідкувати ситуацію, що підприємства з централізованим видом управління знаходяться у гіршій ситуації ніж підприємства з децентралізованим управлінням.

Характеристика управління рекламною діяльністю туристичних підприємств з децентралізованою системою управління. На даних підприємствах управлінням рекламною діяльністю займається власний маркетолог або відділ маркетингу, або ж спеціалісти з маркетингового агентства. Підприємства цієї групи відносяться до великих, або середніх підприємств. Стратегічне планування реклами на цих підприємствах здійснюється постійно, формування рекламного бюджету проводиться, виходячи з маркетингових цілей, а також, як відсоток від прибутку.

Підприємства даної групи, практично весь час визначають канали, якими користуються споживачі, при пошуку інформації та реклами туристичних фірм або послуг. Медіопланування здійснюється виходячи з даних маркетингових досліджень, щодо медіа уподобань потенційних клієнтів. При виборі каналів комунікації враховується використовується декілька рекламо носіїв, що збільшує ефект реклами. Під час проведення рекламних кампаній використовуються усі ефективні медіа носії, виходячи з задач, що поставлені в певний часовий період. При цьому постійно відслідковується ефективність рекламних кампаній, контроль ведеться на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному.

Міджева реклама використовується постійно. Середній бал самооцінки ефективності рекламної діяльності підприємств даної групи становить 8,75 балів з 10 можливих. З проведених досліджень видно, що питання управління рекламною діяльністю в туристичному бізнесі використовуються недостатньо через відсутність належних теоретичних і методичних рекомендацій, що розробляються для різних рівнів управління.

Для більш детального розгляду питання управління рекламною діяльністю підприємств туризму було проведено маркетингове дослідження споживачів на тему: «Вплив реклами на планування та вибір місця відпочинку» і виявлені питання, які не задовольняють споживачів при виборі ними туристичного підприємства чи послуги, яку воно надає. Дані дослідження дали можливість врахувати помилки туристичних підприємств при розробці рекомендацій з питань управління рекламною діяльністю.

Маркетингове дослідження проводилося протягом 2008-2009 р.р. у Тернопільській області. Об'єктом дослідження були усі мешканці міста Тернополя і області, віком від 18 років, що мають право самостійно подорожувати по Україні та за кордоном .

Обсяг вибірки, підраховували за формулою (1), а величину допустимої похибки за формулою (3):

$$E = N / 1 + (N-1)/\rho \quad (3)$$

де E - допустима похибка, N – обсяг вибірки, Pop – генеральна сукупність.

Виходячи з даних формул, при похибці 4,2% та довірчому інтервалі – 95%, необхідний обсяг вибірки буде становити 550 респондентів.

Для отримання достовірних даних та високої репрезентативності, формування вибірки проходило за ймовірностним методом, при цьому всі одиниці вибірки мали однакову ймовірність бути включеними в вибірку. При цьому ми застосували ймовірностний метод Квот. Дослідження проводилося з використанням методу анкетування.

Дослідження впливу реклами на планування та вибір місця відпочинку, показало, що 11% респондентів користується послугами туристичних підприємств як при мандрівках Україною, так при мандрівках закордон. Здебільшого це респонденти, що вказали свій рівень доходів, як високий та вищий середнього і знаходяться у вікових групах 26-35 рр. та 36-45 рр.

Респонденти (32%) з доходом вище середнього та середнім користуються послугами туристичних підприємств лише під час мандрівок за кордон, а 8% респондентів користуються послугами туристичних підприємств лише під час мандрівок Україною.

49% респондентів не користуються послугами туристичних підприємств взагалі. Це здебільшого респонденти з дуже низьким, низьким та нижчим середнього рівнем доходів. Отже, на даному етапі соціально-економічного стану населення області, більшість населення буде відпочивати самотужки, економлячи кошти на оплаті послуг агенцій, «ресторанному» харчуванні та проживанні. Така ситуація може помінятися при збільшенні доходів на одиницю населення, а отже, можна очікувати подальший ріст клієнтів туристичних підприємств після виходу країни зі світової економічної кризи. Серед респондентів, що користуються послугами туристичних підприємств, переважають послуги, що пов'язані з мандрівками за кордон. Це легко пояснити тим, що самотужки мандрувати за кордон – важко. Внутрішній туризм, поки що спостерігає тенденції до стихійного туризму, що пояснюється як економічною кризою, так і погано розвинутою інфраструктурою внутрішнього туризму. Низький відсоток користування послугами при внутрішньому туризмі також пояснюється відсутністю реклами та малою обізнаністю населення про об'єкти туризму в Україні. Найпопулярнішими внутрішніми туристичними маршрутами є узбережжя морів – влітку та Карпати – взимку. Відпочинок за даними маршрутами турист легко може забезпечити самотужки. Експерсійний, екстремальний та інші види внутрішнього туризму не мають ще широкої популярності серед населення області.

При відпочинку за кордоном 76% респондентів схилиються скористатися послугами більш відомої тур-агенції з кращим іміджем, це переважно респонденти з високим та вищим середнього рівнем доходів. При цьому дані респонденти роблять мандрівку за кордон не вперше. Для інших 24% ціна є більш вирішальним фактором, ніж імідж агенції. Це переважно респонденти з середніми статками, а також ті, що здійснюють мандрівку вперше.

Для внутрішнього туризму спостерігається зворотна тенденція. Лише 37% респондентів скористаються послугами більш відомої фірми, при чому 7% - навіть за умов вищої ціни, інші – за умови рівності цін з конкурентами. Інші – 63% виберуть фірму, що запропонує нижчу ціну. Така ситуація пояснюється тим, що за кордоном люди почувають себе менш впевнено чим на Батьківщині, важливу роль відіграє мовний бар'єр, тому покладаються на фірму з кращим іміджем для уникнення можливих неприємних прецедентів. Послугами фірми з кращим іміджем, скористаються також респонденти, що займаються екстремальним туризмом з ризиком для життя чи здоров'я. Основним фактором тут є інстинкт самозбереження та стереотип «Відомий-значить кращий» або «Дорожчий – значить кращий».

Отже, ми можемо зробити висновки, що іміджева реклама, буде доречною підприємствам, що орієнтуються на зовнішній та змішаний туризм, також необхідна фірмам, що пропонують послуги з екстремального туризму (скелелазіння, спелеологія, дайвінг, рафтінг, тощо) і підприємства, що займаються внутрішнім туризмом, особливо літні тури на узбережжя морів.

Щодо дослідження цінової політики, то загалом середній бал по ціні становить 4,3 бали. Ціна стала вирішальним фактором для людей з рівнем доходів від «дуже низький» і до «середній». Та більшу вагу мала серед молодших вікових категорій, а також в категорії 5бр.+ Таку ситуацію можна пояснити зниженням платоспроможності середньостатистичного мешканця тернопільської області. На фоні зниження платоспроможності і пошуком населенням кращих цінових пропозицій, вплив фактору реклами починає нівелюватися. Щорічний відпочинок під час відпустки переходить в розряд «дорогого задоволення», тому рішення про вибір того чи іншого туру приймається більш зважено, з орієнтацією на пошук кращих пропозицій. Реклама, в даному випадку стає більше засобом інформування про послугу, а не засобом мотивації.

Дана ситуація добре ілюструється балами, що визначають вагу даного фактора впливу. 39,63% респондентів надали цьому фактору вагу в 2 бали. 23,63% - вагу в 1 бал. 17,8% - вагу в 3 бали. Варто відмітити, що серед респондентів цієї категорії, істотно переважає відсоток «бідних» респондентів. Для «забезпечених» респондентів, фактор реклами залишився

на рівні 4 та 5 балів. Рішення про відпочинок у цих респондентів приймається швидше на емоційному рівні. Такі туристи їдуть на відпочинок за враженнями, тому реклама для них є одним з вирішальних факторів, поряд з такими факторами як комфортабельність та додатковий сервіс. Вплив цінового фактора при цьому нівелюється.

Фактор комфортабельності та додаткового сервісу тяжіє то середнього значення в 3 бали. Респонденти з середніми вище середнього та високими статками оцінюють вагу цього фактору в 4 (25,45%) та 5 балів (21,27%) респонденти з середніми та малими статками поставили цьому фактору 3 бали (30%) та 2 бали (16,36%). Найменшу вагу в 1 бал (6,9%) поставили, як правило респонденти з дуже низькими статками та молоді люди.

Реклама займає 24% голосів респондентів у питанні визначення джерела отримання інформації про місця відпочинку. Серед респондентів, які найчастіше довіряють порадам друзів та знайомих, опинилися усі групи, як за віковим фактором так і за фактором рівня доходів. Проте найбільшу частину тут займають люди з низькими та середніми статками, частіше старших вікових категорій. Схожа ситуація спостерігається і серед респондентів, що використовують рекламу як домінантне джерело отримання інформації. Проте у віковому перерізі тут спостерігається омолодження аудиторії, в перерізі доходів - зсув в сторону середніх статків.

Третім, вагомим джерелом отримання інформації став Інтернет. Серед респондентів, які користуються цим засобом інформації найбільша частка молодих людей, що легко пояснити середнім віком користувача Інтернету. Відповідно рівень доходів респондентів, що обрали даний фактор є середнім, вищим середнього та високим. Окрім Інтернету, респонденти з такими характеристиками вказували як джерело отримання інформації – туристичні телепередачі, статті та публікації в пресі та консультації працівників тур-агенцій.

В дослідженнях поведінки споживачів було розглянуто особливо актуальне питання для управління рекламною діяльністю підприємств туризму – вплив різних видів реклами на респондентів, при виборі тур-пропозицій. Було розглянуто рекламу в пресі, рекламу в спеціалізованих журналах, рекламні брошури та буклети, зовнішню рекламу, Інтернет рекламу, радіо рекламу, телевізійну рекламу.

Середня вага реклами в пресі оцінена в 3,5 бали і є однією з найбільших по факторах. Рекламою в пресі користуються усі групи респондентів, проте найбільший вплив вона має на респондентів з середніми та малими статками різних вікових груп. Реклама в спеціалізованих журналах отримала середній бал ваги 2,23. Найчастіше вона має вплив на респондентів з високими статками, та респондентами, що цікавляться спортивним, екскурсійним, екстремальним видом туризму. Рекламні

брошури та буклети – найбільш рівномірно поширений вид реклами серед усіх груп респондентів, як за рівнем доходів так і за віковим фактором. Даний рекламоносій показав себе як найбільш універсальний. Середній вага даного фактора становить 3,09 бали.

Зовнішня реклама є найбільш впливовим методом впливу та отримала середній бал 3,57. Даний вид реклами є дуже різноманітним, тому впливає на усі групи респондентів, враховуючи фактор рівня доходів. Малобюджетна зовнішня реклама (оголошення, афіші) впливає на респондентів, що шукають економ пропозицію для відпочинку. Більш престижна зовнішня реклама – Б.Борди, Штендери, Сіті-Лайти, тощо впливає на респондентів, що шукають більш комфортабельні та дорожчі пропозиції.

Найбільш розділений метод впливу на респондентів це Інтернет реклама, яка враховує рівень їх доходів. Серед респондентів з малими та дуже малими статками даний вид реклами оцінюється дуже низько – 1 бал. Проте, серед людей з середніми, вищими середніх та високим статками – це вид реклами займає полярну позицію, та оцінюється в 5 балів. Можна сказати, що даний вид рекламного впливу серед цієї групи респондентів є найефективнішим.

Радіо реклама розцінюється респондентами як фактор з найнижчим рівнем впливу та оцінений в 1,35 бали (середнє значення). Проте таку ситуацію легко пояснити тим, що радіо реклама не належить до реклам наміреного пошуку, та діє на респондентів часто без їх бажання або усвідомлення.

Телевізійна реклама отримала середній бал впливу 3,34. Оскільки даний вид реклами є досить дорогим, тому відповідно, рекламує більш дорогі пропозиції, відповідно найбільшу вагу, як метод впливу вона має серед респондентів, з більшими статками.

Співставивши дані, отримані шляхом дослідження діяльності підприємств та дослідження впливу реклами при плануванні та виборі споживачем місця відпочинку, ми можемо зробити наступні висновки:

1. Лише 17% підприємств визначають джерела комунікації, з яких споживачі отримують інформацію про туристичні послуги. Таке нехтування зменшує ефективність рекламних кампаній і не дозволяє, туристичним підприємствам потрапити у поле зору потенційних клієнтів.

2. Нехтування визначенням пріоритетних каналів веде до незнання реальних рейтингів медіа-носія та відкидання його як неефективного. Такі твердження часто базуються на власних висновках, або порадах зацікавлених медіа-консультантів. Також спостерігається перевищення реального рейтингу медіа-носія, що веде до неефективного витрачання рекламного бюджету. До прикладу, Інтернет, як джерело комунікацій використовує лише 38% підприємств, в той час, як Інтернет є третім

джерелом комунікації за популярністю, після порад друзів та знайомих і рекламою.

3. Позитивні динаміки росту прибутків на таких фірмах пояснюються загальними позитивними тенденціями росту ринку туристичних послуг, великим попитом та купівельною спроможністю. Проте, при настанні світової економічної кризи та різкому зменшенні попиту і падінні купівельної спроможності, у таких підприємств спостерігаються інтенсивні темпи падіння рівня доходів. Відсутність у 80% тактичного контролю вказує на явище «реклама заради реклами». Рекламні звернення таких фірм є безідейними та часто зводяться до банального повідомлення виду діяльності та контактів підприємства. Відповідно, ефективність таких звернень є нижчою ніж в опонентів.

4. Нехтування більшістю (80%) туристичних підприємств іміджевою рекламою, або зверненні до неї, як до панацеї, лише в період спаду споживчого попиту, не дозволяє досліджуваним підприємствам розраховувати на сегмент «забезпечених» клієнтів, для яких імідж фірми часто є вирішальним фактором при прийнятті рішення про покупку послуги чи туристичного продукту.

Список використаних джерел

1. Атанасова Л. Маркетинговые исследования в туризме/ Атанасова Л. – Бурнас: Селекта, 1998. – 271 с.
2. Голда Н.М. Методи економічного аналізу в рекламній діяльності /Н.М. Голда// Науковий журнал. Галицький економічний вісник. № 1 (22), 2010. С. 171-182.
3. Голда Н.М. Принципи стратегічного маркетингу у сфері туристичного бізнесу // Галицький економічний вісник. – Тернопіль, 2008.– №6 (21) 60-64.
4. Каневский Е.М. Эффект рекламы/ Каневский Е.М. – М.: Экономика, 1980. – 176 с.

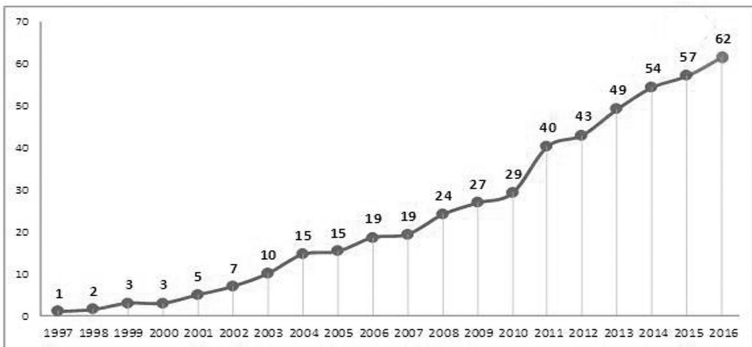
МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ ЕЛЕКТРОННИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

На тлі прогресуючої економічної кризи вітчизняні підприємства змушені спрямовувати свої зусилля на пошук нових шляхів для залучення споживачів та реалізації ефективної комунікаційної взаємодії. Тому у сучасних умовах все більшої популярності набуває маркетинговий аудит, як засіб, який здатний визначити проблемні сфери, можливості і заходи для поліпшення діяльності підприємств [5, с.47].

Маркетинговий аудит є комплексним аудиторським дослідженням маркетингового середовища підприємства, яке включає оцінку його виробничо-збутової діяльності, а також виявлення проблем і прихованого потенціалу, що перешкоджають досягненню оперативних і стратегічних цілей та отримання бажаного результату [4]. За допомогою маркетингового аудиту виявляються ділянки, де існують проблеми, розкриваються нові можливості та розробляються рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Поява мережі Інтернет та її подальший розвиток вплинули на процес здійснення маркетингового аудиту та спрямували його в нове середовище – мережу Інтернет. Цьому посприяло збільшення кількості користувачів електронних ресурсів (див. рис.1) та зростання популярності Інтернет-покупок.

P



ис.1 Динаміка кількості користувачів мережі Інтернет в Україні за період 1997-2016 рр. [6].

Як свідчать дані рис.1, проникнення Інтернету в Україні зростає швидкими темпами. За останні два роки кількість користувачів зросла на 8 відсотків. Двадцять років тому лише 1% українців користувався Інтернетом, а зараз ця цифра становить 62% . Частка користувачів серед людей 18-39 років в Україні сягнула 91%. При цьому кожен п'ятий український користувач Інтернету займається онлайн-шопінгом. У 2016 році більше половини інтернет-покупців в Україні здійснили від п'яти до двадцяти покупок, ще 14% — більше двадцяти [6].

Швидке поширення Інтернету вплинуло на трансформацію процесів управління маркетинговою діяльністю підприємств, надавши їй інтерактивного характеру та можливості використання персоналізованої інформації, що створює основу для формування індивідуальної взаємодії між підприємствами та їх партнерами, постачальниками й клієнтами, сприяє оптимізації документообігу, обміну інформацією, дає змогу розширити, спростити й прискорити комунікаційні процеси на підприємстві, знизити витрати на просування та підвищити ефективність розвитку бізнесу. Зміни, які вплинули на процеси управління маркетинговою діяльністю, створили підґрунття для проведення маркетингового аудиту Інтернет-ресурсів підприємства та підтверджують його виняткову актуальність.

Маркетинговий аудит в мережі Інтернет, у першу чергу, повинен досліджувати електронні ресурси підприємства та зосереджувати увагу на вивченні таких об'єктів:

- поточна стратегія просування ресурсу;
- розміщення веб-ресурсів у пошукових системах;
- технічні характеристики сайту;
- якість оформлення сайту;
- аудиторія веб-ресурсів;
- зручність користування сайтом;
- конкурентоспроможність електронних ресурсів;
- якість інформації на сайті тощо.

Завдання маркетингового аудиту електронних ресурсів підприємства полягає у повноцінному використанні його маркетингового потенціалу.

Вважаємо, що імплементація мережі Інтернет в маркетингове середовище підприємства зумовила активізацію його підприємницької діяльності та стала ефективним засобом формування інтегрованих комунікацій та поглиблення індивідуальних взаємозв'язків. Одна з переваг підприємницької діяльності у мережі Інтернет полягає у зменшенні кількості посередників у ланцюжку «виробник - дистриб'ютор - дилер - роздрібний продавець – покупець». В англомовній літературі це явище одержало назву

дезінтермедіації (disintermediation). Зокрема, технології мережі Інтернет зорієнтовані на вдосконалення механізмів постачань та продажу. При цьому концепція постачань спрямована на зниження залежності постачальників і замовників від організацій, що забезпечують виконання транспортних та складських послуг.

Зазначимо той факт, що дедалі більше підприємств звертаються до мережі Інтернет як альтернативного способу просування власної продукції. Про це свідчить зростаюча кількість їх електронних ресурсів.

Загалом, електронні ресурси є поняттям досить широким, яке не має однозначного й точного трактування. На наш погляд, найбільш вдалим є визначення електронних ресурсів як набору сторінок, що розміщені в мережі Інтернет, які можуть включати текстову, графічну, мультимедійну інформацію та бази даних [9]. Сукупність сторінок в електронному вигляді мають бути поєднані єдиною системою навігації, що розміщуються на Інтернет-сервері та бути доступними для перегляду користувачами. Електронні ресурси (веб-ресурси) підприємства складається з сукупності його електронних документів (файлів) у комп'ютерній мережі, які об'єднуються під однією адресою (доменним ім'ям або IP-адресою).

Електронні ресурси підприємства надають широкий спектр можливостей для користувачів:

- швидке отримання інформації відносно підприємства;
- пошук необхідної інформації стосовно товарів та послуг;
- реклама продукції, послуг та ідей;
- реалізація операцій купівлі-продажу товарів, послуг, інформації;
- ознайомлення з демонстраційними версіями певних продуктів тощо.

Залежно від форми підприємницької діяльності та завдань, які лежать в їх основі, виділяють декілька типів електронних ресурсів: інформаційний, комерційний та навігаційний (див. табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація основних типів електронних ресурсів підприємства [7]

Тип електронного ресурсу	Цілі підприємства	Характеристика
1	2	3
Інформаційний	– надання користувачам тієї чи іншої інформації; – збільшення рівня обізнаності про	– включають в себе певну кількість функціональних, тематичних розділів та

	підприємство (товар, марку, послугу) серед	інформаційних блоків; – містять інформацію про
--	--	---

Продовження табл. 1

1	2	3
	потенційних споживачів; – формування позитивного ставлення до підприємства (марки, товару чи послуги) серед потенційних клієнтів.	підприємство, його продукцію та послуги; – можуть забезпечуватися каталогом товарів і послуг.
Комерційний	– розширення ринку збуту; – здійснення процесів купівлі-продажу.	– надають користувачам послуги щодо продажу товарів.
Навігаційний	– посилення лідируючих позицій на ринку; – зацікавлення та утримання клієнта на своєму веб-ресурсі.	– за відповідним запитом надають посилання на сайт підприємства; – містять великі обсяги інформації; – не мають аналогів; – можуть надавати за тематикою інформаційний зміст.

Інформаційні ресурси в мережі Інтернет містять вичерпну інформацію стосовно певної галузі, чи конкретного підприємства. Вони проектується з метою створення власного співтовариства користувачів для подальшого впливу на нього. Головна мета таких ресурсів полягає у наданні певної інформації користувачам Інтернету. Розміщення підприємством певних інформаційних матеріалів на електронному ресурсі дає змогу поширити інформацію про його діяльність серед потенційних споживачів. Окрім того, завданням таких ресурсів є формування позитивного ставлення до підприємства, товару, чи послуги які воно пропонує. Характеризуючи інформаційні ресурси, зазначимо, що вони мають досить складну будову та містять великий обсяг інформації.

Комерційні типи ресурсів в мережі Інтернет виступають інструментом продаж. У зв'язку з цим, вони повинні підтримувати необхідний комплекс елементів, які дозволяють найкраще представити товар, сформувати замовлення і здійснити його оплату через мережу Інтернет [7]. Значну роль у

процесі продажу на таких ресурсах можуть відігравати 3D-технології, які дають змогу «взяти в руки» обраний товар, «оглянути» його з усіх сторін тощо. Метою комерційного типу ресурсу є розширення ринку збуту підприємства, здійснення процесів купівлі-продажу через мережу Інтернет. Перевагами комерційних ресурсів є: зручність оформлення замовлень, детальний опис характеристик товару, наявність прайс-листів, постійне оновлення каталогу при будь-яких змінах в асортименті представленої продукції.

Навігаційні веб-ресурси – це електронні ресурси, метою яких є перенаправлення споживачів на інші веб-ресурси [7]. Зазвичай, це великі сайти з значною кількістю інформації, які не мають аналогів. Підприємства, які бажають зміцнити свої позиції на ринку, можуть використовувати подібні електронні ресурси у своїй діяльності. Це дасть змогу не лише збільшити прибутки підприємства, але й завоювати позицію лідера на тривалий період часу.

Власні електронні ресурси підприємства, як правило, відносяться до інформаційного та комерційного типу. Вони інтегруються між собою та відображаються на веб-сайті підприємства.

Веб-сайт являє собою сукупність програмних, інформаційних, а також медійних засобів, які логічно пов'язані між собою. Вважається, що веб-сайт – це віддзеркалення успішності підприємства.

За наявності власного веб-сайту зростає ефективність проведених в мережі Інтернет комунікаційних заходів, оскільки будь-який комунікаційний носій може містити посилання на електронний ресурс підприємства. Крім того, інформація про поведінку відвідувачів сайту відразу ж потрапляє в інформаційну систему підприємства і покращує якісне обслуговування своїх клієнтів. [3]. Саме веб-сайт є одним із найважливіших маркетингових комунікацій в Інтернеті, а тому він потребує найбільшої уваги з боку маркетингової служби підприємства та незалежних зовнішніх консультантів.

Інтернет-комунікації, які здійснюються через посередництво веб-сайтів за своєю суттю надзвичайно схожі з традиційними, але значно відрізняються своїми властивостями та специфікою електронного середовища. Зокрема, комунікації в мережі Інтернет, порівняно з традиційними засобами, мають ряд таких особливостей:

- різноманітність видів представлення інформації;
- висока гнучкість і масштабованість даних;
- контрольованість процесу пошуку і отримання необхідних даних;
- інтерактивний характер контактів;
- можливість укладання угод і проведення платежів тощо.

Веб-сайт – це своєрідний інтерфейс між підприємством та його оточенням (партнерами, постачальниками, клієнтами). Тому на даний час створення веб-сайту вважається одним з головних завдань діяльності кожного підприємства.

Створення сайту є важливим елементом комерційної діяльності, а тому підприємство повинно визначитись з цілями, задля яких цей ресурс створюється та орієнтуватися на виконання таких функцій:

- реклами інформаційних послуг та товарів;
- прийняття та опрацювання замовлень;
- оплати інформаційних послуг та товарів;
- купівлі чи продажу інформаційних послуг та товарів;
- доставки інформаційних послуг та товарів тощо.

Веб-сайт є спеціалізованим ринком товарів і послуг, який об'єднує в підмережу продавців разом з партнерами, а також створює унікальну групу постійних і потенційних покупців, про яких відомі персональні дані.

Як правило, веб-сайт підприємства містить такі розділи:

- інформація про підприємство (історія створення, основні досягнення, мета ведення електронної комерції, відгуки клієнтів і партнерів);
- пропозиції продукції підприємства (цінові і технічні характеристики, каталоги, умови постачання й сервісного обслуговування, опис переваг);
- технічна підтримка (консультації, рекомендації та особливості застосування);
- додаткова інформація про діяльність підприємства (аналітичні матеріали, статистика тощо);
- форми для замовлення продукції;
- лічильник кількості відвідувачів;
- рубрика поточних новин;
- реєстраційна форма для відвідувачів, що є потенційними клієнтами.

Структурована інформація веб-сайту дає змогу партнерам і клієнтам отримати повне уявлення про підприємство та його діяльність. Електронний спосіб передачі інформації потенційним клієнтам є значно ефективнішим за традиційні засоби комунікації: пошту, телефон, факс. За допомогою таких обов'язкових елементів, як інтерфейс, або навігація, клієнт може самостійно вибрати необхідну для вивчення інформацію. Веб-сайт доповнює рекламну кампанію, забезпечуючи можливість зворотного зв'язку й інтерактивної роботи. Веб-сайт зазвичай має систему управління контентом (Content Management System (CMS)). Головною функціональністю сайту можна

вважати управління контентом, а також функціонування інтерактивних модулів, які допомагають взаємодіяти і обмінюватися інформацією з відвідувачами сайту, контролювати відвідуваність, здійснювати управління рекламою, а також оперативно аналізувати наявність замовлень. Робота створеного веб-сайту підприємства може проводитись у різноманітних напрямках, проте пріоритетним є залучення максимальної кількості його відвідувачів (потенційних покупців).

Ефективність роботи сайту підприємства не можливо оцінити без статистичних даних, які надають різноманітні аналітичні інтернет-сервіси: LiveInternet, Mail.ru, Bigmir.net та інші. Скориставшись однією з аналітичних систем, є змога визначити кількість переглядів, кількість відвідувачів, сесій, хостів, перезавантажень, переглядів без cookies, середню тривалість переглядів на одного відвідувача.

У випадках низької ефективності роботи веб-сайту підприємства та для з'ясування причин невдач рекомендується проведення маркетингового аудиту веб-сайту, при якому здійснюється перевірка сайту з точки зору зручності користування, аналізу аудиторії сайту, стратегії його просування, оцінки конкурентоспроможності ресурсу. При цьому необхідне залучення спеціалістів, які володіють відповідними знаннями, здатні дати комплексну оцінку та перевірити готовий сайт. Маркетинговий аудит можуть здійснювати один чи декілька співробітників підприємства, або ж стороння аудиторська фірма на умовах співпраці типу косорсинг, чи аутсорсинг.

Маркетинговий аудит веб-сайту передбачає здійснення аналізу якості інформації сайту, тестування існуючих сервісів сайту, обґрунтування поточної стратегії просування ресурсу тощо.

У процесі проведення маркетингового аудиту використовують систему показників, до складу якої відносяться такі:

а) вербальні (описові) показники – застосовують для описання довготривалих цілей підприємства або явищ, кількісний вираз яких важко здійснити;

б) кількісні показники – використовуються найчастіше і поділяються на абсолютні, відносні, індексні;

в) якісні показники – використовуються тоді, коли кількісні характеристики взагалі не застосовуються;

г) універсальні показники – використовуються не тільки для контролю маркетингу, а й для загального аналізу діяльності підприємства (показники обсягу продажів, прибутку, витрат, доходу, витрат, продуктивності тощо);

д) специфічні показники – використовуються для характеристики особливої маркетингової діяльності [8]. Найбільш важливими з аналітичної точки зору ми вважаємо кількісні показники, які характеризують

ефективність використання електронних ресурсів підприємства та мають чітко визначений порядок розрахунку (див. табл.2).

Таблиця 2

Показники ефективності використання електронних ресурсів підприємства

Показники	Порядок визначення	Характеристика
1	2	3
Кількість відвідувачів сайту за певний період (Кв);та загалом (Кв заг); кількість відвідувачів, які постійно користуються даним ресурсом(Кв пост); кількість повторних відвідувань(Кв повт).	Показники Кв, Кв заг, Кв пост, Кв повт можна отримати за допомогою аналітичних інтернет-сервісів: LiveInternet, Mail.ru, Bigmir.net та інші.	Характеризують обсяг аудиторії веб-ресурсу.
Ефективність каналу входження на сайт (Ек).	Визначається шляхом поділу кількості відвідувачів, що скористались даним каналом (Пк), до загальної кількості відвідувань (Вз): $E_k = P_k / V_z * 100$	Розрахунки дають змогу зробити висновок, які найбільш результативні джерела входження на сайт.
Частота відвідування сайту (Чв).	Визначається шляхом поділу кількості відвідувань сайту на період часу (день, місяць тощо). $Чв = K_v / час$	Показує, як часто користувачі відвідують веб-ресурс.
Ступінь відвідування кожної сторінки сайту (Рс)	Визначається як співвідношення відвідувачів сторінки (Вс) до загальної кількості відвідувань сайту (Вз). Розрахунок здійснюється за формулою $P_c = V_c / V_z * 100$	Характеризує популярність тієї, чи іншої сторінки. Дає змогу з'ясувати, з яких країн були відвідувачі.
Кількість клієнтів (споживачів), які купили товари або замовили послуги	Показник Кр можна отримати за допомогою аналітичних інтернет-сервісів: LiveInternet,	Дає змогу проаналізувати активність покупців.

через сайт (Кр) .	Mail.ru, Bigmir.net та інші.	
-------------------	------------------------------	--

Продовження табл. 2

1	2	3
Ступінь перетворення відвідувачів сайту у покупців (Ев).	Розраховується шляхом поділу числа реальних покупців (Чп) на загальну кількість відвідувачів сайту (Чв) $Ев = Чп / Чв * 100$	Дає змогу проаналізувати динаміку зміни реальних покупців в загальній сукупності відвідувачів сайту.
Обсяг продажу товарів або замовлених послуг у кількісному і вартісному виразі, їх асортиментна структура.	Визначається шляхом кількісних підрахунків та визначення загальних сум.	Дає змогу проаналізувати ступінь досягнення маркетингових цілей підприємства.
Середня вартість однієї покупки (Сп).	Розраховується як співвідношення обсягу продажу товарів через інтернет у вартісному виразі (Ре) до кількості обслуговуваних «електронних» покупців (Пе): $Сп = Ре / Пе$	Дає змогу проаналізувати усереднену величину вартості покупки.
Ступінь застосування віртуальної торгівлі на підприємстві (Зс).	Показує відносну частку продажу товарів через інтернет (Ре) у загальному обсязі реалізації продукції підприємства (Рз): $Зс = Ре / Рз * 100$	Засвідчує про зрушення у розвитку передових технологій, розширення масштабів електронної комерції.
Ступінь охоплення цільової аудиторії зворотними зв'язками.	Показує кількість користувачів сайту, які скористались спеціальними веб-формами, брали участь у голосуванні, опитуванні, веб-конференціях.	Дає змогу виявити тих осіб, що не обмежились пасивним відвідуванням сайту, а надали цінну інформацію, висловили думки та побажання, вступили в інтерактивний діалог, відгукнулись на пропозиції.

Продовження табл. 2

1	2	3
Рейтинг сайту	Оцінюється рейтинговою системою	Дає змогу визначити місце веб-сайту підприємства за встановленими критеріями з урахуванням тематики, профілю діяльності.
Витрати на залучення одного відвідувача сайту (Св).	Розраховується як відношення сумарних витрат на організацію сайту (Ссум) до числа залучених відвідувачів за певний проміжок часу, наприклад рік (Чв): $C_v = C_{\text{сум}} / Ч_v$	Дає змогу здійснити аналіз витрат.
Темпи залучення відвідувачів сайту (Тв).	$T_v = Ч_{v,j+1} / Ч_{v,j} * 100,$ де $Ч_{v,j+1} / Ч_{v,j}$ – кількість відвідувачів у $j+1$ та j -й проміжок часу.	Цей показник дозволяє оцінити динаміку відвідуваності за часом і вимірюється у відсотках відносно попереднього проміжку часу.
Витрати на залучення одного електронного покупця (Сп).	Визначається як відношення сумарних витрат на організацію сайту (Ссум) до числа реальних покупців, що зробили хоча б одну покупку (Чп): $C_p = C_{\text{сум}} / Ч_p$	Дає змогу здійснити аналіз витрат.
Темпи зростання (зниження) доходів від електронних покупців (Тд).	Визначається у відсотках відносно попереднього проміжку часу і розраховується таким чином: $T_d = Д_{j+1} / Д_j * 100,$ де $Д_{j+1}, Д_j$ – доходи підприємства від продажу товарів електронним покупцям за $j+1$ та j -й проміжок часу.	Засвідчує про зміни доходів від реалізації.

Продовження табл. 2

1	2	3
Ступінь перетворення електронних покупок у постійних клієнтів (Епк).	Визначається як відношення між кількістю постійних покупок, що здійснюють регулярні покупки (Чрп), і кількістю покупок, які здійснили хоча б одну покупку (Чп): $Епк = Чрп / Чп * 100$	Дає змогу здійснити аналіз активності нових покупок.
Витрати на утримання одного постійного покупця (Спп).	Визначаються як відношення сумарних витрат (Ссум) до кількості постійних покупок, що здійснюють регулярні покупки через сайт (Чрп): $Спп = Ссум / Чрп$	Дає змогу здійснити аналіз витрат.

Враховуючи специфіку кожного сайту зокрема, кількість показників для визначення його ефективності може бути індивідуальною, оскільки для кожної сторінки сайту можна виділити свої показники. Тому важливою є необхідність побудови окремої методики оцінки ефективності діяльності підприємства в Інтернеті, яка б враховувала специфіку електронного середовища, давала можливість зосередитися на вузьких аспектах використання його веб-ресурсів.

Зазначимо, що вартість аудиту електронних ресурсів є дуже незначною, порівняно з можливим ефектом, адже оцінка власного сайту підприємства й аналіз сайтів конкурентів дають змогу побудувати вірну маркетингову стратегію розвитку підприємства в мережі Інтернет.

Результатом проведення маркетингового аудиту електронних ресурсів підприємства має бути удосконалення зручності користування сайтом, збільшення його популярності, що призведе, до залучення нових клієнтів, підвищення конкурентоспроможності, іміджу та зростання прибутку підприємства.

Практична реалізація маркетингового аудиту електронних ресурсів повинна охоплювати аналіз макро- і мікросередовища підприємства, чинників, загроз і можливостей для підприємства, сприяти проведенню комплексного аналізу ринку, оцінюванню місця підприємства на ньому, виявленню найважливіших напрямків розвитку підприємства, підвищенню ефективності маркетингової діяльності. За підсумками проведення маркетингового аудиту складається спеціальний звіт, в якому повинні

відобразитися необхідні маркетингові відомості для побудови подальшої стратегії розвитку підприємства (див. табл. 3).

Таблиця 3

Зміст звіту маркетингового аудиту веб-сайту підприємства [1]

Назва розділу	Розглядувані питання
1	2
<p>Вступ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Опис задач аудиту сайту. • Оцінка оформлення інтернет-сайту. • Перше враження від сайту. • Сприйняття сайту (колірне рішення, якість виконання, відповідність дизайну сайту цілям і завданням, відповідність оформлення сайту рівню бізнесу замовника тощо). • Чи відповідає дизайн сайту потребам користувачів. • Зручність читання текстів сайту (контраст, колір, фон, розмір). • Зручність структури сайту.
	<ul style="list-style-type: none"> • Співвідношення займаної області між елементами навігації та змістом. • Присутність реклами на сайті і ставлення до неї користувачів. • Правильність трактування нестандартних для Інтернету значків (іконок), присутність і ефективність символічної графіки на сайті. • Дизайн URL - аналіз імені домену (відображення підприємства, лаконічність, складність написання і вимова по телефону, тощо), рекомендації по доменних іменах.
<p>Аналіз якості текстової інформації сайту, контенту</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Присутність необхідної для користувача інформації. • Корисність інформації. • Можливість оглядового ознайомлення. • Відповідність назв заголовків змістовому наповненню розділу. • Аналіз обсягу і змісту текстів. • Правила оформлення текстів: шрифти, заголовки, виділення, посилання тощо. • Частота оновлення змісту сайту.

1	2
Аналіз інтернет-ресурсів конкуруючих і суміжних підприємств	<ul style="list-style-type: none"> • Оформлення та зручність використання Інтернет-ресурсів. • Наявність і якість онлайн-сервісів. • Вбудовані веб-інновації, нестандартний підхід до позиціонування сайту. • Аналіз подачі інформації. • Підходи до внутрішньої реклами і позиціонування видів продукції.
Рекомендації з розвитку сайту	<ul style="list-style-type: none"> • Тестування існуючих сервісів сайту, оцінка якості їх виконання. • Рекомендації щодо відкриття нових розділів на сайті і їх змісту. • Рекомендації щодо відкриття нових стандартних та нестандартних сервісів. • Рекомендації щодо нестандартного позиціонування продукції та послуг. • Рекомендації щодо збільшення відвідуваності сайту.
Базовий аудит пошукової видимості сайту, рекомендації по впровадженню	<ul style="list-style-type: none"> • Загальні рекомендації по SEO. • Аналіз тегів і рекомендації з оформлення окремих розділів і сторінок з точки зору оптимізації під пошукові машини. • Аналіз якості і кількості зовнішніх посилань на сайт. • Перевірка проіндексованих сторінок сайту. • Перевірка реєстрації сайту в Google, Яндекс, Апорт, DMOZ, Mail.ru, тощо
Базовий технічний аудит сайту	<ul style="list-style-type: none"> • Базовий аналіз журналу помилок веб-сервера клієнта. • Аналіз якості інформації, що виводиться при 404-ій помилці. • Перевірка переданих веб-сервером заголовків.

Звіт маркетингового аудиту має бути спрямований на покращення якості контролю та аналізу маркетингової діяльності підприємства в Інтернет-середовищі. Недосконалість наукового підходу та недостатність досвіду практичної реалізації маркетингового аудиту не дає змоги повноцінно

здійснювати комплексне дослідження маркетингового середовища підприємства в мережі Інтернет та сформувані повноцінний звіт. Тому перспективи подальших досліджень у даному напрямі повинні бути спрямовані на поглиблення вивчення питань методики здійснення маркетингового аудиту електронних ресурсів та формування конкретних рекомендацій щодо організації проведення маркетингового аудиту на вітчизняних підприємствах.

Список використаних джерел

1. Балук Н. Р. Маркетинговий аудит веб-сайту фірми / Н.Р. Балук., С.В. Корягіна // Вісник Львівської комерційної академії. – 2011. – С.123-130.
2. Бокарев Т. Оценка эффективности рекламных компаний в Интернете / Т. Бокарев // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2010. – № 2. – С. 18–21.
3. Бокарев Т. Энциклопедия Интернет-рекламы / Т. Бокарев. – М: ЮНИТИ, 2000. – 416 с.
4. Голяш І. Концепція маркетингового аудиту: проблеми теорії та практики / І. Голяш, Н. Галушка// Журнал європейської економіки. – 2008. – №3. – С.290-297.
5. Дадьо Я. Маркетинговий аудит- засіб підвищення конкурентоздатності підприємства/ Я. Дадьо// Маркетинг в Україні. – 2006. – №2. – С. 47-51.
6. Динаміка використання Інтернет в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=621&page=2>
7. Лебеденко М. С. Веб-ресурс як ефективний інструмент маркетингових комунікацій /М. С Лебеденко., І. В. Лученко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 1. – С.178-182.
8. Плаксіє Т.О., Пухальська Г.В. Маркетинговий аудит: сутність, складові та особливості проведення / Т.О. Плаксіє, Г.В. Пухальська // Економічні науки. – 2009.- №2. – Т.1. – С. 74-77.
9. Точилин Е. База знань [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://my.activecloud.com/uz/index.php?Knowledgebase/Article/View/47/0/chto-tkoe-veb-resurs-veb-sjtt>.

ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ

У сучасних умовах ринкової економіки головним фактором «виживання» виробничих підприємств є ефективна збутова політика та її цілеспрямований розвиток. Це відбувається внаслідок значного загострення конкуренції на ринках збуту, зростання витрат діяльності, підвищення вимог споживачів відносно якісного обслуговування. У зв'язку з цим все більше значущими постають питання якості та ефективності функціонування збутової системи підприємства.

Виробництво і збуг продукції є першочерговими завданнями щодо реалізації місії промислового підприємства. Ці завдання можна розглядати як дві взаємопов'язані і взаємозалежні складові поняття «операційна діяльність».

Слід розуміти, що показники, які характеризують цю діяльність, є відмінними. Результатом виробництва є обсяг продукції, призначеної для продажу, а результатом реалізації, - є обсяг продукції, яка знайшла свого споживача.

Управлінню збутовою діяльністю і аналітичному забезпеченню збутової політики підприємства присвячено чимало наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як: І. Ансофф [1], М. Портер [9], Л. В. Балабанова [2; 3], Ю.П. Митрохіна [3], Г.В. Савицька [10], В.Ф. Гамалій [4], Н.В. Головкіна [5], О.М. Шконова [13] та інші.

Проте, зважаючи на практичну значимість ділової активності підприємства, важливість удосконалення теорії та практики аналізу збутової діяльності, вкрай актуальними залишаються подальші дослідження у цій царині, які потребують розробки нових підходів, адже значна кількість окреслених проблем є предметом наукових дискусій і залишаються досі невирішеними.

Виробнича і збутова політика підприємства формуються, як правило, різними службами і підрозділами підприємства під дією різних факторів, тому результати аналізу цих двох аспектів діяльності можуть відрізнитися.

При цьому, якщо на деяких незначних відтинках часу виробництво і реалізацію можна розглядати як незалежні одна від одної функції, то в перспективі вони виявляються доволі тісно пов'язаними: якщо нічого не виробляти, то що тоді реалізовувати; і, навпаки, - якщо немає можливостей реалізації, то як можна говорити про виробництво?

Для кожного окремого підприємства ці поняття мають індивідуальне наповнення залежно від галузевої приналежності та масштабів діяльності [11, 113].

Ритмічна, успішна діяльність підприємства передбачає, що в цілому за не дуже короткі для підприємства проміжки часу (квартал) обсяги виробництва і реалізації співпадають. Однак, в межах цих періодів ситуація може бути іншою, - динаміка виробництва і реалізації відрізняється. Наприклад, за умови виробництва нової продукції, коли для ринку і споживачів товар є маловідомим, обсяги виробництва можуть суттєво перевищувати його реалізацію.

У міру зростання попиту, темпи зростання виручки можуть дорівнятися до темпів росту обсягів виробництва. У цьому випадку щоб уникнути хибних висновків, слід приймати до уваги особливості життєвого циклу продукції, яку виробляє підприємство.

Протилежною динаміка виробництва і реалізації може бути тільки випадково і протягом коротких проміжків часу, адже падіння виробництва при збільшенні реалізації дуже швидко призведе до зниження реалізації також, оскільки реалізовувати буде нічого. Зниження реалізації, у свою чергу, негативно вплине на виробництво через нестачу оборотних засобів. Тому далекосяжних наслідків така інверсія не має. Виробництво майже ніколи не відстає від реалізації.

Показником відповідності темпів виробництва і реалізації може слугувати коефіцієнт реалізації, що є співвідношенням обсягів реалізованої і виробленої продукції за відповідний період часу. Що ближче значення цього коефіцієнта до одиниці, і що стійкішою є така відповідність, тим більш синхронною і ритмічною є діяльність виробничої і збутової підсистем підприємства.

Невідповідність у темпах зміни різних показників виробництва і реалізації дає можливість виявити певні проблеми у діяльності окремих служб, а саме:

- якщо темпи росту валової продукції вищі за темпи росту виробленої (товарної продукції), то це свідчить про зростання обсягів незавершеного виробництва;
- якщо темпи росту виробленої (товарної продукції) вищі за темпи росту реалізованої продукції, то це є ознакою росту залишків нереалізованої або готової продукції на складах і сповільнення оборотності оборотних активів підприємства [6, 49].

Для того, щоб з'ясувати причини зміни основних показників господарської діяльності, необхідно дослідити як здійснювалося виробництво і реалізація продукції. (табл. 1; рис. 1).

Як показують дані таблиці 1, за аналізований період має місце зростання обсягів продажу та виробництва продукції підприємства.

Таблиця 1

Динаміка виробленої та реалізованої продукції підприємства*(тис. грн.)*

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	Темп зміни (ланцюгові) %	
				2/1	3/2
А	1	2	3	4	5
Дохід (виручка) від реалізації продукції	27 323	45 484	73 145	166,47	160,82
Обсяг виробленої продукції	34 499	51 482	77 887	149,23	151,29
Коефіцієнт відповідності	0,79	0,88	0,94	111,39	106,81
Середні залишки нерелізованої продукції	7 176	5 998	4 742	83,58	79,06

Однак, темпи зростання доходу від реалізації продукції є дещо вищими, ніж темпи росту виробленої продукції, що свідчить про зниження залишків нерелізованої продукції, а відтак – про позитивну динаміку збуту продукції підприємства. Коефіцієнт відповідності між доходом від реалізації продукції та обсягами виробництва має тенденцію до зростання і наближається до одиниці, що свідчить про зростання узгодженості між виробничою і збутовою підсистемами.

На рис. 1. показники динаміки чистого доходу від реалізації продукції та обсягу виробленої продукції відображено графічно.

Динаміка виробленої та реалізованої продукції підприємства

Рис. 1. Показники виробничо-збутової діяльності підприємства за 2013-2015 рр.

Обсяг продажу безпосередньо впливає на інші сторони діяльності – собівартість і рентабельність продукції, фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства. Крім того реалізацією завершується кругообіг засобів підприємства.

Кошти, що надійшли від продажу продукції, використовуються ним для придбання сировини і матеріалів, виплати заробітної плати і здійснення інших витрат. Тому в сучасних умовах надзвичайно важливим є налагодження ефективної системи аналізу реалізаційних процесів на підприємстві [12, 104].

Динаміку основних показників збутової діяльності підприємства наведено на рис. 2. і у табл. 2.

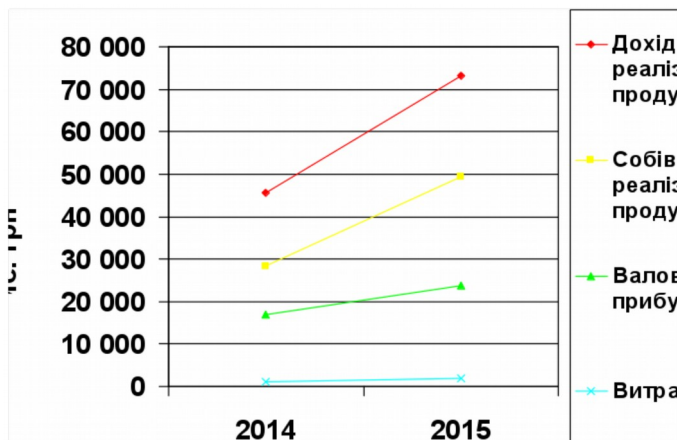


Рис 2. Динаміка показників збутової діяльності підприємства

Таблиця 2

Динаміка основних показників збутової діяльності підприємства

(тис. грн.)

№ п/п	Показники	2014 р.	2015 р.	Динаміка	
				абсолютна	відносна, %
0	A	1	2	3	4
1.	Дохід від реалізації продукції	45 484	73 145	27 661	60,82
2.	Собівартість реалізованої продукції	28 465	49 419	20 954	73,61
3.	Валовий прибуток	17 019	23 726	6 707	39,41
4.	Витрати на збут	1 226	1 784	558	45,51

За аналізований період за даними таблиці 2 констатуємо зростання за всіма показниками. Так дохід від реалізації продукції зріс на 27 661 тис. грн., або на 60,82%; валовий прибуток – на 6 707 тис. грн., або на 39,41%. Однак, найвищі темпи росту має собівартість реалізованої продукції підприємства (73,61 %), тоді як з позиції економічної доцільності, найвищими темпами повинен зростати показник валового прибутку (фінансовий результат від

основної операційної діяльності), йому може поступатися дохід (виручка) від реалізації продукції.

Для зростання фінансових результатів від реалізації виручка повинна зростати швидшими темпами ніж собівартість реалізованої продукції. Витрати на збут зросли на 558 тис. грн., або на 45,51%, але за темпами росту вони поступаються показнику собівартості продукції.

Більш детально динаміку та якість фінансових результатів підприємства розглянемо у табл. 3.

Таблиця 3

Збутова діяльність у формуванні фінансових результатів підприємства

(тис. грн.)

№ п/п	Показники	2014 р.	2015 р.	Динаміка	
				абсолютна	відносна, %
0	A	1	2	3	4
1.	Валовий прибуток (збиток)	17 019	23 726	6 707	39,41
2.	Фінансовий результат від операційної діяльності	75	2 139	2 064	2 752
3.	Фінансовий результат до оподаткування	86	2 573	2 407	2 892
4.	Чистий прибуток (збиток)	86	2 271	2 185	2 541
5.	Дохід (виручка) від реалізації продукції	45 484	73 145	27 661	60,82
6.	Валовий прибуток (збиток)/ Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,3742	0,3244	- 0,0498	- 13,31
7.	Фінансовий результат від операційної діяльності /Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,0017	0,0292	0,0275	1 618
8.	Фінансовий результат до оподаткування операційної діяльності /Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,0019	0,0352	0,0333	1 753
9.	Чистий прибуток/Дохід (виручка) від реалізації продукції	0,0019	0,0311	0,0292	1 537

Як видно з даних таблиці 3, підприємство як у звітному, так і у попередньому періодах отримало позитивний фінансовий результат. Чистий прибуток у 2015 році становить 2 271 тис. грн., що на 2 185 тис. грн., або у 26 разів більше за аналогічний показник попереднього року.

Прибутковою була також і операційна діяльність, у тому числі основна. Так, операційний прибуток зріс у порівнянні з попереднім роком на 2 064 тис. грн., або у 28,5 рази. Таку динаміку фінансових результатів у цілому слід розцінити позитивно.

Крім того, доцільно здійснити так званий вертикальний аналіз – оцінити співвідношення між окремими показниками фінансових результатів. А саме, виявити пропорції між валовим та операційним прибутком, операційним прибутком та фінансовим результатом до оподаткування, чистим прибутком та податком на прибуток.

Так, у попередньому році чистий прибуток (хоча абсолютне значення його становить лише 86 тис. грн.) підприємства становив 100 % від фінансового результату до оподаткування; фінансовий результат до оподаткування більший від операційного фінансового результату на 11 тис. грн., або на 14,67%; а валовий прибуток більший від операційного прибутку майже у 227 разів.

У звітному році спостерігаємо, що чистий прибуток (а це вже 2 млн. 271 тис. грн.) становить 88,26 % від фінансового результату до оподаткування; фінансовий результат до оподаткування більший за операційний прибуток на 20,29%, а валовий прибуток більший від операційного прибутку у 11,09 рази. Має місце не тільки зростання значень фінансових результатів, але й поліпшується співвідношення між ними.

Певний інтерес становлять показники маржі фінансових результатів у відсотках до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Коефіцієнти маржі (чотири останніх показника в таблиці вище) дають аналітикам інформацію про те, скільки підприємство отримує прибутку на кожну грошову одиницю доходу від реалізації продукції.

Якщо маржа підприємства зростає, то воно заробляє більше на одиницю продажу. Підвищення показників маржі слід розцінювати як позитивну тенденцію.

За даними таблиці 3 спостерігається зростання показників маржі практично за всіма позиціями, окрім частки валового прибутку у доході від реалізації продукції, яка скоротилася за аналізований період на 0,0498 пункти, або на 13,31%, що є небажаним. Така динаміка показників маржі у цілому є свідченням зростання якості одержаних фінансових результатів підприємства.

Розглянемо детальніше динаміку, склад та структуру витрат на збут у таблиці 4, застосовуючи вертикальний та горизонтальний аналіз їх сум у 2014 -2015 роках.

Як показують дані таблиці 4, витрати підприємства на збут продукції протягом аналізованого періоду збільшилися на 558, 9 тис. грн., або на 45,62%. Щодо складових витрат на збут, то спостерігаємо ріст за всіма статтями витрат, за виключенням – «Податків та зборів», що зменшилися на 14,9 тис. грн., або на 80,11% проти рівня 2014 року.

Таблиця 4

Динаміка та структура витрат на збут підприємства

(тис. грн.)

№ № п/п	Статті витрат	2014 р.		2015 р.		Динаміка		
		сума	частка, %	сума	частка, %	абс.	відн.,%	частки, %
0	А	1	2	3	4	5	6	7
1.	Витрати на зберігання, навантаження, розвантажування, пакування продукції	22,5	1,84	27,4	1,54	4,9	21,78	-0,3
2.	Витрати на оплату праці та комісійні винагороди працівникам підрозділів, продавцям та торговим агентам, що забезпечують збут продукції	237,9	19,42	438,1	24,56	200,2	84,15	5,14
3.	Єдиний соціальний внесок	90,3	7,38	96,4	5,40	6,1	6,76	-1,98
4.	Витрати на проведення передпродажних та рекламних заходів та на дослідження ринку товарів (робіт, послуг), що продаються підприємством	68,7	5,61	91,8	5,15	23,1	33,62	-0,46
5.	Витрати на оплату службових відряджень працівників, зайнятих збутом продукції	31,7	2,59	45,1	2,53	13,4	42,27	-0,06
6.	Витрати на відшкодування транспортних, перевалочних, страхових витрат постачальника	303,2	24,75	454,9	25,50	151,7	50,03	0,75
7.	Податки та збори, встановлені законодавством України	18,6	1,52	3,7	0,21	-14,9	80,11	-1,31
8.	МШП	2,3	0,19	16,8	0,94	14,5	630,43	0,75
9.	Інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг	3,5	0,29	33,0	1,85	29,5	842,86	1,56
10.	Витрати щодо гарантійного обслуговування	446,4	36,44	576,8	32,33	130,4	29,21	-4,11
11.	Разом витрат	1225,1	100,00	1784,0	100,00	558,9	45,62	-

Найвищими темпами зростали витрати за статтями: «МШП» - у 7,3 рази; «Інші витрати, пов'язані зі збутом продукції» - 9,4 рази; «Витрати на оплату праці та комісійні винагороди працівникам підрозділів, продавцям та торговим агентам, що забезпечують збут продукції» - на 84,15%.

Оцінюючи структуру витрат підприємства на збут, можна констатувати, що суттєвих змін щодо перерозподілу ролі окремих видів витрат у загальному їх підсумку протягом аналізованого періоду не відбулося.

У 2015 році «Витрати на відшкодування транспортних, перевалочних, страхових витрат постачальника» становили 25,5% від загальної суми витрат на збут, їх сума зросла на 151,7 тис. грн., або на 50,03%.

«Витрати на оплату праці та комісійні винагороди працівникам підрозділів, продавцям та торговим агентам, що забезпечують збут продукції» - становлять 24,56% збутових витрат, їх сума зросла на 200,2 тис. грн., або на 84,5 %, а частка в динаміці зросла на 5,04 %.

Як у 2015, так і у 2014 роках найбільшу частку (близько третини всіх витрат на збут) становили «Витрати щодо гарантійного обслуговування». За аналізований період їх сума збільшилася на 130,4 тис. грн., або на 29,2%, що може бути пов'язано із зростанням масштабів збуту продукції, проте їх частка у загальній вартості витрат на збут у порівнянні з 2014 роком зменшилася на 4,01%, що також непрямо свідчить про деяке поліпшення якості продукції, зниження рівня поломок та дефектів у продукції підприємства.

З огляду на визначальну роль цих витрат у загальних витратах на збут доречно дослідити внутрішню структуру витрат на гарантійний ремонт та їх динаміку (табл. 5).

Таблиця 5

Динаміка та структура витрат щодо гарантійного обслуговування
(тис. грн.)

№ п/п	Статті витрат	2014 р.		2015 р.		Динаміка		
		сума	частка %	сума	частка %	абс.	відн. %	частки %
0	A	1	2	3	4	5	6	7
1.	Основна і додаткова заробітна плата працівників служби гарантійного обслуговування	182,8	40,95	312,5	54,18	129,7	70,95	13,23
2.	Єдиний соціальний внесок	69,4	15,55	68,7	11,91	-0,7	-1,01	-3,64
3.	Витрати на матеріали і ПКВ	107,7	24,13	97,1	16,83	-10,6	-9,84	-7,3
4.	Витрати на оплату службових відряджень працівників, зайнятих гарантійним обслуговуванням	46,3	10,37	49,5	8,58	-3,2	-6,91	-1,79
5.	МШП і інші витрати/ послуги цехів	40,2	9,00	49,0	8,50	8,8	21,89	-0,5
6.	Разом	446,4	100,00	576,8	100,00	130,4	29,21	-

У структурі витрат на гарантійне обслуговування найбільшу частку займають витрати на основну і додаткову заробітну плату працівників, зайнятих обслуговуванням – 54,18% проти 40,95 % у 2014 році.

Їх сума за аналізований період зросла на 129,7 тис. грн., або на 70,95%, що спричинило зростання сукупних витрат на гарантійне обслуговування відносно їх базового значення на 29,06%, тобто на 99,5% зумовило цей приріст.

За іншими позиціями спостерігаємо зниження витрат, окрім МШП і інших витрат / послуг цехів, сума яких зросла несуттєво.

Для оцінки ефективності збутової діяльності підприємства доречно дослідити місце витрат на збут у сукупних витратах операційної діяльності підприємства та проаналізувати ступінь окупності цих витрат. Здійснимо відповідні розрахунки у таблиці 6.

Таблиця 6

Динаміка і окупність витрат підприємства на збут

(тис. грн.)

№ п/п	Показники	2014 р.	2015 р.	Динаміка	
				абсолют на	відносна, %
0	А	1	2	3	4
1.	Дохід від реалізації продукції	45 484	73 145	27 661	60,82
2.	Собівартість реалізованої продукції	28 465	49 419	20 954	73,61
3.	Адміністративні витрати	10 435	16 610	6 175	59,18
4.	Витрати на збут	1 226	1 784	558	45,51
5.	Інші операційні витрати	8 590	11 480	2 890	33,64
6.	Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю	48 716	79 293	30 577	62,77
7.	Частка витрат на збут у витрат, пов'язаних з операційною діяльністю,	0,0252	0,0225	-0,0027	-10,71
8.	Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут)	37,10	41,00	3,9	10,51
9.	Фінансовий результат від операційної діяльності	75	2 139	2 064	2 752
10.	Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут	0,0612	1,1990	1,1378	1 859

З проведених розрахунків випливає, що частка витрат на збут у сукупних витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, є незначною, і за аналізований період знизилася на 0,0027 пункти, або на 10,71%. А окупність витрат на збут за показником доходу (виручки) від реалізації продукції становить 41 грн. на 1 грн. витрат на збут, що більше від минулорічного значення на 3,9 грн., або на 10,51%, що слід розцінити позитивно.

Позитивною динамікою характеризується і коефіцієнт, який показує співвідношення прибутку від операційної діяльності до витрат на збут. Так у звітному році його значення становить 1,199 і за аналізований період він зріс на 1,1378, або у 19,6 рази. Кількісні значення якісних показників та їх динаміка свідчать про підвищення продуктивності збутової діяльності підприємства.

Оцінимо ефективність збутової діяльності за показниками рентабельності. Для цього здійснимо необхідні розрахунки у табл. 7.

Таблиця 7

Показники результативності збутової діяльності

(тис. грн.)

№ п/п	Показники	2014 р.	2015 р.	Динаміка	
				абсолют на	відносна, %
1.	Дохід від реалізації продукції	45 484	73 145	27 661	60,82
2.	Інші доходи від операційної діяльності	3 307	8 287	4 980	150,59
3.	Собівартість реалізованої продукції	28 465	49 419	20 954	73,61
4.	Витрати, пов'язані з операційною діяльністю	48 716	79 293	30 577	62,77
5.	Середня вартість активів підприємства	51 916	54 805	2 889	5,57
6.	Валовий прибуток	17 019	23 726	6 707	39,41
7.	Фінансовий результат від операційної діяльності	75	2 139	2 064	2 752
8.	Рентабельність реалізованої продукції, (%) (6/1)	37,42	32,44	-4,98	-13,31
9.	Рентабельність основної діяльності, (%) (6/3)	59,79	48,01	-11,78	-19,70
10.	Рентабельність 1 операційної діяльності (%) (7/4)	0,15	2,70	2,55	1 700
11.	Рентабельність 2 операційної діяльності (%) (7/(1+2))	0,15	2,63	2,48	1 653
12.	Економічна рентабельність (%) (7/5)	0,14	3,90	3,76	2 686

Як показують дані таблиці 7 показники рентабельності реалізованої продукції та основної діяльності є досить значними, хоча протягом аналізованого періоду спостерігаємо тенденцію до їх зниження. Так, рентабельність основної діяльності у 2015 році знизилася на 11,78% проти рівня 2014 року.

Що стосується показників рентабельності розрахованих за показником фінансового результату від операційної діяльності, то їх абсолютні значення хоч є незначними, проте демонструють позитивну динаміку. Зокрема, економічна рентабельність у 2015 році становила 3,9% і зросла відносно рівня попереднього року на 3,76 %. У цілому ефективність діяльності аналізованого підприємства підвищилася.

У ході аналізу результативності діяльності підприємства доцільно оцінити динаміку показників його ділової активності (табл. 8.)

За аналізований період ділова активність підприємства поживилася, про що свідчить динаміка показників, що її характеризують. Так, віддача сукупних активів, тобто капіталу, підприємства зросла на 0,4585 грн., або на 52,33%. Якщо у 2014 році оборот сукупного капіталу тривав майже 411 днів, то у 2015 році тривалість обороту становила близько 270 днів.

Таблиця 8

Динаміка показників ділової активності підприємства

№ п/п	Показники	2014 р.	2015 р.	Динаміка	
				абсолютна	відносна, %
1.	Дохід від реалізації продукції (тис. грн.)	45 484	73 145	27 661	60,82
2.	Середня вартість активів підприємства (тис. грн.)	51 916	54 805	2 889	5,57
3.	Середня величина залишків готової продукції на складі (тис. грн.)	3 190,0	1726,5	-1463,5	-45,88
4.	Середня величина дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги (тис. грн.)	2808,0	3 015,5	207,5	7,39
5.	Віддача активів підприємства (коэф.)	0,8761	1,3346	0,4585	52,33
6.	Тривалість обороту сукупних активів, (дні)	410,91	269,74	-141,17	-34,36
7.	Коефіцієнт оборотності готової продукції	14,26	42,37	28,11	197,12
8.	Тривалість обороту готової продукції, (дні)	25,25	8,50	-16,75	-66,34
9.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги	16,20	24,26	8,06	49,75
10.	Тривалість обороту дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги (дні)	22,22	14,84	-7,38	-33,21

Пришвидшилася оборотність готової продукції підприємства. Якщо у попередньому році середній термін зберігання продукції на складі становив 25 днів, то у поточному році така тривалість скоротилася на 16,75 дні, або на 66,34% і становила 8,5 дні. Це свідчить про підвищення попиту на продукцію, а також про поліпшення роботи відділу збуту та маркетингу підприємства. Крім того, якщо у 2014 році середній період погашення заборгованості за товари, роботи, послуги підприємства становив 22,22 дні, то у 2015 році підприємство реалізовувало свої боргові права вже за 14,84 дні, що свідчить про пришвидшення обороту дебіторської заборгованості за продукцію, роботи та послуги. Така динаміка показників позитивно характеризує стан платіжної дисципліни підприємства і позитивно позначиться на зростанні його фінансових результатів і зміцненні фінансового становища.

У ході аналізу важливо також оцінити ефективність роботи працівників відділу збуту підприємства. У таблиці 9 наведено методику аналізу ефективності роботи служби збуту.

Таблиця 9

Динаміка результативності роботи збутового персоналу

№ п/п	Показники	2014 р.	2015 р.	Динаміка	
				абсолютна	відносна %
1.	Дохід від реалізації продукції (тис. грн.)	45 484	73 145	27 661	60,82
2.	Витрати на збут (тис. грн.)	1 226	1 784	558	45,51
4.	Фінансовий результат від операційної діяльності (тис. грн.)	75	2 139	2 064	2 752
5.	Середньооблікова чисельність персоналу підприємства (осіб)	610	627	17	2,79
6.	Середньооблікова чисельність збутового персоналу (осіб)	8	8	-	-
7.	Загальний фонд оплати праці працівників (тис. грн.)	12 201	23 222	11021	90,33
8.	Витрати на оплату праці збутового персоналу (тис. грн.)	139	267	128	92,09
9.	Частка збутового персоналу у персоналі підприємства (коєф.)	0,0131	0,0128	-0,0003	-2,29
8.	Питома вага оплати праці збутового персоналу у загальному фонді оплати праці (коєф.)	0,0114	0,0115	0,0001	0,88
9.	Дохід від реалізації продукції в розрахунку на одного працівника відділу збуту (тис. грн.)	5 685,5	9143,1	3457,6	60,81
10.	Витрати на збут в розрахунку на одного працівника відділу збуту (тис. грн.)	153,3	223,0	69,7	45,50
11.	Прибуток від операційної діяльності на одного працівника відділу збуту (тис. грн.)	9,38	267,38	258,00	2 751

З даних таблиці випливає, що чисельність збутового персоналу за аналізований період залишилася незмінною – 8 осіб, однак його частка у середньообліковій чисельності працівників підприємства є досить низькою і скоротилася на 2,29%. У той же час, витрати на оплату праці збутового персоналу зросли на 128 тис. грн., або на 92,08%, що в цілому співпадає із загальною тенденцією оплати праці на підприємстві і є мотивуючим фактором підвищення її продуктивності.

Поряд з цим суттєво зросли показники ефективності роботи збутового персоналу. Так, дохід від реалізації продукції в розрахунку на одного працівника відділу збуту зріс на 3457,6 тис. грн. або на 60,81%.

Фінансовий результат від операційної діяльності на одного збутового працівника збільшився на 258 тис. грн., або майже у 29 разів, у той час, коли

витрати на збут в розрахунку на одного працівника зросли на 69,7 тис. грн., або на 45,5%.

Таке співвідношення відносних показників результативності однозначно засвідчує зростання ефективності роботи служби збуту підприємства.

Підсумовуючи сказане вище, можна стверджувати, що розглянуті нами теоретичні засади і прикладні аспекти аналізу ефективності збутової діяльності підприємства є необхідними і надзвичайно важливими з позиції обґрунтування його перспективної збутової політики.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. - Экономика, 1989. – 518 с.
2. Балабанова, Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств [Текст]: монографія / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна. - Донецьк : ДонПУЕТ, 2009.- 245 с.
3. Балабанова Л. В., Управління збутовою політикою. [Текст] Навч. посіб. / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна – К.: Центр учбової літератури., 2011. – 240 с.
4. Гамалій В.Ф., Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств [Електронний ресурс]// В.Ф.Гамалій, С.А. Романчук, І.В. Фабрика, – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf)
5. Головікіна Н.В. Стимулювання збуту: теорія, практика і перспективи // Маркетинг в Україні. – 2003. - №2. с. 47-52.
6. Загородна О.М. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки.//О.М. Загородна, І.В. Спільник. Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Тернопіль, 5 грудня 2014 року. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014 - С. 48-50.
7. Кардаш В.Я., Маркетингова товарна політика: Навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана - 3. вид., доп. та перероб. /В.Я. Кардаш, М.Ю. Антонченко -К.: КНЕУ, 2006.-248с.
8. Ноздрєва Р. Маркетинг: как побеждать на рынке./Р. Ноздрєва, Л. Цыгичко. Изво Финансы и статистика, 1991г.,- 304 с.
9. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
10. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник. - 3-тє вид., випр. і доп. - Київ : "Знання", 2007. - 668 с. - (Вища освіта XXI століття).
11. Спільник І.В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.// І.В. Спільник, О.М. Загородна. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; ред. кол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін.– Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка» 2014. – Вип. 17. – С. 106-120
12. Спільник І.В. Економічний аналіз: навч.-метод. комплекс дисципліни (для студентів економічних спеціальностей)/ І.В. Спільник, О.М. Загородна. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 432 с.
13. Шконова О.М. Маркетингова товарна політика : Навч. Посібник. – К., МАУП, 2003. – 157 с.
14. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С.Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2012. – №4(37). – С.88-95.

РОЛЬ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ БЕНЧМАРКІНГУ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Постановка проблеми. Поступовий перехід від неокласичної економіки до економіки знань (інноваційна економіка) відіграє визначальну роль в ефективній побудові сучасного суспільства та впливає на економічний розвиток в цілому. В умовах посиленої конкуренції, зростанні ролі технологій, інформаційних послуг, росту потреб споживачів, глобалізації виникає необхідність в акумулюванні, поширенні та використанні теоретичних і практичних знань у сфері бухгалтерського обліку.

Саме бенчмаркінг базується на пошуку ідей (знань) у світовому економічному просторі, аналізі та впровадженні їх у практичну діяльність суб'єктів господарювання з метою досягнення синергетичного ефекту та забезпечення стратегічного розвитку. За допомогою бенчмаркінгу можна ефективно навчатися та переймати досвід в інших, економлячи при цьому час та гроші.

На сьогодні практичне використання інструментів бенчмаркінгу у вітчизняній системі обліку не набуло широкої популярності, а механізмів, що об'єднують облікові системи не створено, так само як не сформовано єдиної світової системи обліку. Впровадження комплексу методик та інструментів бенчмаркінгу в систему вітчизняного бухгалтерського обліку забезпечить підвищення якості облікових процесів, обліково-аналітичної інформації, формування звітності та покращить ефективність функціонування суб'єктів господарювання в цілому.

Аналіз досліджень і публікацій. Теоретичними та практичними розробками у сфері бенчмаркінгу займалися такі провідні вітчизняні та зарубіжні вчені як Л.Н. Кузнецова, О.В. Ленкова, С.В. Рачек, Є. Савельєв, Л.М. Герасимчук, Л.С. Паньковська, Д.В. Попович, А. Ашуєв, А. Гончарук, О. Коваленко, О. Кузьмін, О. Макарчук, І. Островська, Б. Андерсен, Г. Ватсон, Ф. Котлер, Р. Рейдер, Х. Дж. Харрінгтон, Дж. С. Харрінгтон, Р. С. Кемп, Т. Кернз тощо. Однак публікацій стосовно розвитку концепції бухгалтерського обліку на основі використання технік бенчмаркінгу небагато.

Виклад основного матеріалу. Ключовим питанням у діяльності будь-якої комерційної чи некомерційної організації є оцінка її ефективності. Кращі інструменти для забезпечення ефективного управління можуть бути знайдені як всередині своєї організації, в інших конкуруючих організаціях, або в організаціях, що мають схожі бізнес-процеси.

Ідея бенчмаркінгу базується на припущенні, що жодна людина чи організація в світі не знайшли універсального способу виконати всі поставлені завдання оптимально. У зв'язку з цим виникає необхідність у здійсненні безперервного процесу порівняння та навчання в інших. Витоки бенчмаркінгу мають місце з простого правила: замість того, щоб витратити час та гроші на пошук власного рішення, яке може бути не завжди найефективнішим, краще використати знання і досвід інших. Тобто це свого роду форма наслідування, елемент конкуренції і мотиватор для досягнення кращого результату. Перевагами бенчмаркінгу є як інформаційна підтримка стратегічного планування, так конкретизація наслідків цього планування.

На сьогоднішній момент існує безліч підходів щодо виникнення та визначення бенчмаркінгу. Думки вчених з цього приводу розходяться. Одні вважають, що бенчмаркінг виник у США.

Другі наводять докази походження бенчмаркінгу з Китаю, посилаючись на трактат китайського генерала Сун Тзу «Мистецтво війни», в якому близько 2000 років назад він написав: «Коли ти знаєш свого ворога і знаєш себе, ти не боїшся результату від сотні воєн».

Третя група вчених наводить факти походження бенчмаркінгу з Японії, співвідносячи його з японським словом «dantotsu», що в перекладі означає «зусилля, хвилювання, турбота кращого (лідера), стати ще кращим лідером». Японці ще задовго до появи бенчмаркінгу в США навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Саме з кінця 50-х років минулого століття вони здійснювали «індустріальні тури» в країни Європи та США, вивчаючи слабкі та сильні сторони американських та європейських товарів, виробляли щось схоже за нижчою ціною, а також успішно впроваджували технології та ноу-хау в різні сфери бізнесу.

Наукове становлення терміну «бенчмаркінг» як економічної категорії відбулось у 1972 році в Інституті стратегічного планування (Кембридж, США) та застосовано для оцінки продуктивності бізнес-процесів.

На Заході бенчмаркінг набув популярності у 1979 році в умовах наростання економічної кризи. Компанія Хегох вдало реалізувала проект «Бенчмаркінг конкурентоспроможності», здійснивши аналіз операційних витрат і якості своєї продукції у порівнянні з японською з метою подолання проблем, обумовлених різким скороченням її частки на ринку. Даний проект дозволив оцінити величину відставання від конкурентів, виявити і вирішити багато «вузьких» місць, пов'язаних з реалізацією продукції. Лише у 1987 році компанія Хегох досягнула рівня своїх конкурентів у тих ділянках, де були виявлені недоліки. Успіх даної компанії привернув увагу до бенчмаркінгу підприємців, науковців, економістів різного професійного спрямування.

В подальшому бенчмаркінг стали використовувати такі відомі фірми як Southwest Airlines, Motorola, General Electric, Bank of America, U.S. Army тощо.

Оцінка (порівняння) як елемент бенчмаркінгу має місце і в бухгалтерському обліку. Так, користувачі облікової інформації порівнюють дані звітності різних суб'єктів господарювання, визначаючи сильні і слабкі сторони на основі фінансових показників діяльності компаній-конкурентів.

На даний момент бенчмаркінг широко застосовують у США, Німеччині, Англії, Китаї, ОАЕ, Італії, Швеції, де створені центри та асоціації, які проводять дослідження, розробляють проекти та торгують успішними моделями бізнес-процесів.

Зародження бенчмаркінгу в Україні несе свої витоки ще з радянських часів, за функціонування адміністративно-командної економіки, де більшість процесів були уніфіковані, а на загальнодержавному рівні ставились завдання схожі з методологією бенчмаркінгу. Зокрема, систематичне вивчення вітчизняної і зарубіжної науки й техніки, розробка ефективних методів планування та економічного стимулювання з використанням ЕОМ, обмін передовим досвідом.

Однак варто зауважити, що закритий для зовнішніх конкурентів ринок, плановий розподіл ресурсів практично нівелювали конкуренцію, суттєво зменшили мотивацію для ефективної діяльності та зниження витрат, оскільки останні можна було перекласти на плечі споживачів. Зовнішні фактори, що стимулюють покращення якості, ефективність операцій, рентабельність на радянські підприємства впливу не мали. У таких умовах вимоги до бухгалтерського обліку зі сторони користувачів облікової інформації були незначні, а наявність адміністративних бар'єрів знижували можливості вільного обміну знаннями із зарубіжними організаціями.

В перекладі з англійської «бенчмаркінг» означає «нижню межу», «рівень, відмітку», «точку відліку», «мітку». Цікавим є підхід одного із засновників бенчмаркінгу Андерсена Бйорна: «Проводити бенчмаркінг – означає бути достатньо розумним, щоб визнати: завжди є хтось, який в чомусь ліпше вас; бути достатньо мудрим, щоб вчитися у нього всьому, а потім догнати і перегнати вчителя» [1].

Дехто із вчених асоціює бенчмаркінг з простим порівняльним (еталонним) аналізом. Наприклад, Р. Райдер у своїх ранніх дослідженнях зазначав, що бенчмаркінг – це процес аналізу діяльності компанії з метою виявлення ділянок, які потребують позитивних змін. Дещо пізніше він вже по-іншому трактував даний термін як процес визначення, розуміння і адаптації існуючих прикладів ефективного функціонування компанії з метою покращення власної роботи [20]. І.С. Березін під бенчмаркінгом розуміє порівняльний аналіз результатів роботи компанії з результатами більш

успішних конкурентів або ефективно працюючих підприємств інших галузей. Результатом бенчмаркінгу на його думку є вибір оптимального способу ведення бізнесу [9]. Такої ж точки зору дотримуються О.А. Іванова, І.В. Разорвін, визначаючи бенчмаркінг як всебічний співставний аналіз ефективності підприємств з метою підвищення конкурентоспроможності по відношенню до еталонних компаній, заснований на наборі взаємозв'язаних показників [12].

Робін Ман, представник міжнародної організації «Глобальна мережа бенчмаркінгу» (Global Benchmarking Network) стверджує, що бенчмаркінг – це дещо більше, ніж еталонний аналіз, він зорієнтований на засвоєння уроків із досвіду інших та визначається як виявлення, адаптація та впровадження методів, які дають кращі результати (фінансові і нефінансові); це метод інноваційної діяльності [19]. В підтримку Р. Мана виступають О.Н. Бачева, А.В. Воронцова, розуміючи під бенчмаркінгом вивчення і застосування успішного досвіду в себе в організації [8]. Однак їх підхід є дещо звуженим, тому що не розглядає можливості внутрішнього бенчмаркінгу.

Т.Р. Фюрей акцентує увагу на окремих сторонах бенчмаркінгу, трактуючи його як набір управлінських інструментів. В. Брюкхард звертає увагу на організаційні аспекти впровадження бенчмаркінгу: при реалізації бенчмаркінгу співробітники працюють в командах, що складаються із представників різних підприємств; важливою складовою діяльності співробітників і організації є планування з орієнтацією на створення цінності, а також компетентність в сфері роботи з клієнтами, технології і культури підприємницької діяльності. А.Р. Венетучі під бенчмаркінгом розуміє спосіб оцінки стратегій і цілей роботи в порівнянні з першокласними підприємствами, щоб гарантувати довгострокову позицію на ринку. [19]

Багато науковців часто розглядають конкурентний бенчмаркінг. Американський центр продуктивності та якості пояснює бенчмаркінг як процес порівняння власної організації з способом функціонуванням і результатами діяльності найкращої організації в світовому рейтингу та подальша адаптація основних ідей цієї зразкової практики для забезпечення реалізації процесів у власній організації. Тобто це практичне прийняття настільки скромної позиції, щоб бути в змозі визнати, що є хтось кращий, в будь-якій області від нас, і бути досить мудрим, щоб дізнатися, як відповідати цьому комусь, і навіть обігнати його. Д. Адебанджо констатує, що конкуренти здійснюють постійний вплив на ринок, а підприємство повинно знати гравців галузі і своєчасно збирати інформацію про них, співставляючи з показниками своєї діяльності [3]. В. Кроковські зазначає, що бенчмаркінг призначений для забезпечення конкурентоспроможності і створення передумов перевірки продуктивності фірми в умовах

інтернаціоналізації процесу закупівлі сировини і матеріалів. До цієї групи науковців приєднується і Центр продуктивності і якості (Вестінгхаус), трактуючи бенчмаркінг як процес постійного дослідження найкращих практик, які визначають найвищу характеристику конкурентоспроможності [19].

З точки зору управління бізнес-процесами Грегорі Ватсон бенчмаркінг пояснює як процес систематичного і безперервного виміру: оцінки процесів підприємства і їх порівняння з процесами світових підприємств-лідерів з метою отримання інформації, корисної для удосконалення власної діяльності [7].

Його позицію підтримує І.С. Березін, який висвітлював практику застосування бенчмаркінгу і розумів під останнім процес пошуку нових, більш досконалих процедур в бізнесі, який реалізовується шляхом порівняння власних бізнес-проектів із кращими прикладами із практики інших учасників ринку.

Трактують бенчмаркінг і в якості інструмента підвищення продуктивності компанії. Представники консалтингової асоціації Кайсер бенчмаркінг пояснювали як процес ретельного виміру вашої продуктивності шляхом співставлення з кращими компаніями і для використання аналізу наближення і обгону кращих в класі.

Також цікавою є позиція О.Г. Кетц, який стверджує, що бенчмаркінг – це процес визначення, розподілу і використання знань і кращих практичних прийомів [13]. Він спрямований на удосконалення будь-якого бізнес-процесу з допомогою дослідження кращих підходів, а не просто виміру кращої продуктивності. Пошук, вивчення і застосування кращих практик забезпечує величезні можливості для досягнення стратегічного, операційного і фінансових переваг.

Узагальнення підходів до трактування поняття «бенчмаркінг» наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття «бенчмаркінг»

Визначення	Автор
1	2
Бенчмаркінг - методика, яка може поліпшити процеси в компанії до рівня найкращих практик	Р. Гутон і М. Заїрі
Бенчмаркінг – інструмент, що використовується для впровадження поліпшень	О. Дж. Ріас
Бенчмаркінг є методом пошуку взірцевих практик для впровадження, що дають можливість досягнути найкращих результатів через отримання знань від інших і використання їх досвіду	Р. Песке

Продовження табл. 1

1	2
Бенчмаркінг - систематичний метод, що призводить до ідентифікації і необхідності творчого розвитку кращої продукції, послуг, проєктів, обладнання, процесів і методів з метою підвищення реальної ефективності організації	Х. Дж. Харінгтон
Бенчмаркінг являє собою процес безперервної оцінки власної продукції, послуг і методів у відповідності з їх відповідниками в найважливіших конкурентів або провідних компаній	Д. Кернс
Бенчмарінг - це порівняння з найліпшими в своєму класі	Е.Е. Спров
Бенчмаркінг - безперервний систематичний процес, що базується на протиставленні власної ефективності, продуктивності, якості і досвіду з результатами тих підприємств і організацій, які можуть розглядатися в якості еталону досконалості	Б. Карлоф, С. Остблом
Бенчмаркінг - систематичний метод вимірювання і оцінки способів ведення бізнесу в порівнянні з лідерами. Його результатом є творча адаптація найкращих проєктів з метою підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання	В. Яновські
Бенчмаркінг – метод пошуку взірцевих способів провадження діяльності з метою досягнення найкращих результатів шляхом навчання в інших	Дж. Чекай
Бенчмаркінг – постійний пошук, адаптація і впровадження передових методик, що дозволяють досягати найліпших результатів	К. Боган, М. Інгліш
Бенчмаркінг – методологічне порівняння власних процесів і продуктів з процесами і продуктами кращих для порівняння підприємств-партнерів на основі визначених критеріїв	Г. Зиберт Ш. Кепф
Бенчмаркінг – еволюційна методологія ефективного вдосконалення економічних систем на основі достовірних результатів традиційної логіки порівняння з найкращими з аналогічних систем	Б.Л. Кузнєцов, М.І. Шарамко
Бенчмаркінг – постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами в своїх сферах. Пошук для галузі найкращих практик, які призводять до найвищої продуктивності	Роберт Кемп
Бенчмаркінг – частина загального процесу прийняття рішень із загальним спрямуванням на вдосконалення суб'єкта господарювання	М. Спендоліні

Оцінюючи підходи до визначення даного поняття, можна зробити висновки, що одні трактують бенчмаркінг як концепцію

конкурентоспроможності, інші – інструмент управління по підвищенню продуктивності та якості, ще інші як вид діяльності, процес чи систему поширення знань на основі навчання. У зв'язку з розвитком суспільства, технологій та глобалізацією еволюція концепцій бенчмаркінгу є цілком логічною.

В загальному, на нашу думку, бенчмаркінг - це процес організації навчання, методологія самовдосконалення та адаптація успішного досвіду інших, що застосовується з метою прийняття управлінських рішень, забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування суб'єктів господарювання. Бенчмаркінг може бути використаний у будь-який час у відповідь на потреби, які виникають всередині компанії щодо програм якості, операцій, що потребують покращення, зниження витрат, управління змінами, перегляду існуючих стратегій, проблем з конкурентоспроможністю.

Оцінка ефективності та результативності нерозривно пов'язана із сферою бухгалтерського обліку. Науковець Я.В. Соколов зазначав, що «найближче завдання бухгалтерів полягає в інтеграції поглядів і напрямів, у створенні загальної (чистої) теорії бухгалтерського обліку – науки, якій належить майбутнє. Ця інтегрована наука стане за предметом більш фундаментальною, аніж право і політична економія, загальні закони і взаємозв'язки яких вона повинна вивчати». Саме тому бухгалтерським службам слід використовувати інструменти бенчмаркінгу для оцінки прибутковості бізнес-одиниць, аналізу відхилення витрат і ключових показників ефективності роботи суб'єктів господарювання.

Бухгалтерський облік як інформаційна система повинна забезпечувати зацікавлених внутрішніх та зовнішніх користувачів якісною, своєчасною та достовірною інформацією про діяльність суб'єктів господарювання з метою прийняття економічних рішень. Хоча бухгалтери на практиці і ведуть облік кожної господарської одиниці та усіх господарських процесів, дуже мало хто цікавиться їх ефективністю, не говорячи вже про продуктивність.

Одна з актуальних проблем бухгалтерського обліку полягає в необхідності удосконалення якості інформації, відображеної у фінансовій звітності. Суб'єктам господарювання у звітності слід відображати інформацію, яка відповідає очікуванням користувачів. До основних недоліків формування фінансової звітності належать: неповна інформація, ігнорування потреб конкретних користувачів, принцип історичної оцінки не дає достатньої інформації для прийняття стратегічних рішень, обмеженість інформації щодо якості виготовленої продукції, конкурентної позиції компанії, викривлення фінансових результатів внаслідок недосконалої методології обліку та ведення «подвійної» бухгалтерії.

Глобалізація, новітні технології та інформатизація суспільства відкривають нові можливості для наповнення облікової системи. І до

сьогодні механізму, який би об'єднував світову культуру обліку в єдине ціле не сформовано, існують лише загальноприйняті принципи, наприклад, МСФЗ. Разом із тим не варто забувати і про розвиток вітчизняної культури обліку.

Бухгалтерський облік в Україні необхідно розвивати з врахуванням світового досвіду на основі інноваційних методик і знань, не відкидаючи при цьому історично сформованих національних традицій. До основних причин актуальності безперервного удосконалення облікового процесу:

1) імовірність банкрутства внаслідок неякісного управління та недостовірної облікової інформації;

2) бажання примножити прибуток змушує удосконалюватись, а останнє неможливо без охоплення сфери бухгалтерського обліку;

3) потреба у зниженні витрат на отримання інформації, яка є важливим фактором підвищення прибутку в умовах конкуренції.

Доводячи необхідність удосконалення, слід правильно визначити як його реалізувати. Більшість компаній прагнуть удосконалюватись, однак важко це здійснити без відповідного досвіду. Важливу роль у цьому процесі відіграє пошук інструментарію збереження, поширення всіх накопичених облікових знань та їх інтеграція з сучасними науковими досягненнями. Цього можна досягнути шляхом розвитку теоретично-методологічних положень проведення бенчмаркінгу бухгалтерського обліку.

Застосування в бухгалтерському обліку бенчмаркінгу можна визначити як систематичне вивчення, обмін знаннями та порівняння:

1) теорії, методології, практики обліку господарських засобів, джерел утворення господарських засобів компанії з теорією, методологією, практикою обліку господарських засобів, джерел утворення господарських засобів лідируючих (вітчизняних і зарубіжних) компаній з метою отримання інформації і прийняття рішень щодо удосконалення обліку об'єктів, що забезпечують господарську діяльність компанії;

2) теорії, методології, практики обліку господарських процесів та результатів діяльності з теорією, методологією, практикою обліку господарських процесів та результатів діяльності лідируючих (вітчизняних і зарубіжних) компаній з метою отримання інформації і прийняття рішень щодо удосконалення обліку об'єктів, що становлять господарську діяльність компанії;

3) теорії, методології, практики побудови термінології та системи фінансового й управлінського обліку в Україні з теорією, методологією, практикою побудови термінології та системи фінансового й управлінського обліку провідних країн світу з метою інтеграції поглядів і напрямів, створенні єдиної облікової системи для задоволення інтересів усіх користувачів облікової інформації, посилення контролю якості

бухгалтерської звітності, зниження впливу негативних економічних коливань, підвищення інвестиційної привабливості та ефективності функціонування як економічної системи в цілому, так і кожного суб'єкта господарювання;

4) практики організації роботи бухгалтерської служби в компанії з організацією роботи бухгалтерських служб конкуруючих компаній з метою підвищення якості роботи, мотивації, навчання облікового персоналу, створення внутрішніх стандартів обліку;

5) можливості застосування сучасних комунікацій у компанії з сучасними комунікаціями конкуруючих компаній з метою розвитку інформаційної складової системи бухгалтерського обліку.

Бенчмаркінг дозволяє суб'єктам господарювання:

- оцінити власні досягнення, визнати необхідність змін та вдосконалення;

- виділити сильні і слабкі сторони на фоні інших шляхом порівняння власних результатів із результатами роботи конкурентів;

- використати найкращі методи управління та ідеї для досягнення стратегічних цілей;

- визначити наявні та потенційні ринкові ніші для своєї продукції;

- вийти за рамки оперативного планування на стратегічний рівень;

- розвивати інноваційні підходи щодо вдосконалення бізнес-процесів;

- удосконалити та підвищити ефективність функціонування організації в цілому.

В умовах змін і з метою отримання позитивних результатів необхідно дотримуватись декількох правил при застосуванні бенчмаркінгу бухгалтерського обліку в діяльності суб'єкта господарювання:

1) Соціальна орієнтація бенчмаркінгу – методологічна і інформаційна співпраця, відповідальність перед суспільством і державою за достовірність та якість облікової інформації, розумна відкритість, постійне удосконалення систем внутрішньокорпоративних управлінських стандартів обліку, що регламентують діяльність суб'єкта господарювання;

2) Орієнтація на якість – безперервна робота, спрямована на удосконалення якості по всіх аспектах і функціях організації та методики обліку усіх видів діяльності компанії. У цьому випадку одним із головних факторів даної орієнтації є мотивація персоналу бухгалтерської служби, який несе відповідальність за якість та достовірність облікової інформації;

3) Важливість бізнес-процесів – можливість створення спеціального структурного підрозділу, який би здійснював контроль за реалізацією усіх бізнес-процесів та їх своєчасним обліковим відображенням;

4) Проведення зовнішнього бенчмаркінгу за допомогою порівняльного аналізу дозволить створити базу для подальшого удосконалення ведення облікових процесів;

5) Бенчмаркінг як основа розвитку – використання максимальних можливостей розвитку за допомогою техніки бенчмаркінгу в умовах економічної кризи та конкуренції;

6) Взаємообмін та конфіденційність;

7) Підготовка та використання інформації – узгодження кожного етапу дослідження з врахуванням ефективності, вартості та якості, використання інформації лише з метою дослідження.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, нами здійснено історичну оцінку виникнення бенчмаркінгу, проведено аналіз підходів різних науковців до трактування поняття «бенчмаркінг». На основі цього визначено, що складовими бенчмаркінгу є: систематичне вивчення та аналіз найкращої ділової практики у різних сферах; порівняння бізнес-процесів, технологій, стандартів, методів роботи фінансових і нефінансових показників, ефективності діяльності організації; застосування методології покращення всіх компонентів діяльності організації на основі використання успішного досвіду інших.

Сформульовано власне бачення поняття «бенчмаркінг» в загальному, так і для цілей бухгалтерського обліку. Під бенчмаркінгом слід розуміти процес організації навчання, методологію самовдосконалення та адаптацію успішного досвіду інших, що застосовується з метою прийняття управлінських рішень, забезпечення конкурентоспроможності та ефективності функціонування суб'єктів господарювання.

Розкрито роль, переваги, необхідність застосування та завдання, які стоять перед бенчмаркінгом в аспекті удосконалення системи бухгалтерського обліку. Необхідність використання в обліку бенчмаркінгу зумовлене глобалізацією, розвитком новітніх технологій, інформатизацією суспільства, фінансовою лібералізацією, високим рівнем конкуренції. Облікове застосування бенчмаркінгу можна окреслити як систематичне вивчення, обмін знаннями та порівняння теорії, методології, практики побудови фінансового й управлінського обліку господарської діяльності в компанії з теорією, методологією, практикою побудови фінансового й управлінського обліку господарської діяльності у лідируючих компаніях з метою удосконалення якості обліково-аналітичного забезпечення, облікових процесів та забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел

1. Andersen Bjorn. The Benchmarking Handbook: Step-by- Step Instructions / Andersen Bjorn and Per-GautePettersen. – London: Chapman & Hall, 1996.

2. Anderson B. Current and Future Development of Benchmarking / Anderson B., Camp, R.C. // The TQM Magazine. – 1995 - vol. 1, no. 5 - P.21–25.
3. DotunAdebanjo Почему бенчмаркинг? / DotunAdebanjo, Robin Mann - [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://benchmarkingportal.ru/index.php?option = com_content&task = view&id = 38&Itemid = 31
4. Gift R. Benchmarking in Health Care / Gift R., Mosel, D. – Goudy: American Hospital, 1994.
5. Hutton, R., Zairi, M. Effective Benchmarking through a Prioritization Methodology / R. Hutton, M. Zairi // Total Quality Management. – 1995. - vol. 6, no. 4.
6. Spendolini M.J. The Benchmarking Process, Compensation and Benefits Review / M.J. Spendolini. - 1992 - vol. 24, no. 5 - P.21–29.
7. Watson G.H. Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best / Watson G.H. - New York: John Wiley, 1993.
8. Бачева Е.Н. Содержание, развитие, разновидности бенчмаркинга / Е.Н. Бачева, А.В. Воронцова // Академия качества: наука и практика. – 2009. – выпуск 1, № 2 - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://uk.utmn.ru/sec/61> (дата обращения 16.02.2014).
9. Березин И.С. Бенчмаркинг финансовых показателей / Березин И.С. // Финансовый директор. – 2009. – № 3. – С. 42.
10. Боган Кристофер. Бизнес-разведка. Внедрение передовых технологий: пер. с англ. / Кристофер Боган, Майкл Инглиш; под общ. ред. Б.Л. Резниченко. – М.: Вершина, 2006.
11. Зиберт Гуннар. Бенчмаркинг. Руководство для практиков / Зиберт Гуннар, Кемпф Штефан.; Пер. с немец. под ред. Г.П. Манжосова. – М.: КИА центр, 2006.
12. Иванова Е.А. Бенчмаркинг как эффективная маркетинговая технология сравнительного анализа эффективности / Е.А. Иванова, И.В. Разорвин // Научный вестник Уральской академии государственной службы. – 2009. – № 2(7).
13. Кётц А.Г. Бенчмаркинг и круги обмена информацией – инструментарию для проведения региональной административной реформы / А.Г. Кётц // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2007. – Т. 2. – № 2–3. – С. 125–136.
14. Кузнецов Б.Л., Шарамко М.И. Синергетический бенчмаркинг: Учебное пособие; ГОУ ВПО «Камская госуд. инж.-экон. акад. – Набережные Челны: Изд-во Камской госуд. инж.-экон. акад., 2007.
15. Кузнецова Л.Н. Бенчмаркинг как инструмент повышения качества учетно-аналитической информации / Кузнецова Л.Н. // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия «Экономика». – Майкоп: изд-во АГУ. – 2011. – № 2 (78).
16. Кузнецова Л.Н. Концепція бенчмаркінгу в бухгалтерському обліку / Л.Н. Кузнецова // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжнародний збірник наукових праць. / Серія: Бухгалтерському облік, контроль і аналіз. Вип. 2 (17).– Житомир: ЖДТУ. – 2010. – С. 168-177.
17. Кузнецова Л.Н. Применение процессного подхода в организации учета // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2 (34).
18. Кэмп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов / Пер. с англ. под ред. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004.
19. Ленкова О.В. подходы к пониманию сущности бенчмаркинга / О.В. Ленкова // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 3-4. – С. 790-794;
20. Райдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Пер. с англ. А.Л. Раскина; Под науч. ред. Т.В. Даниловой. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007.
21. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! / Харрингтон Х. Дж., Харрингтон Дж. С. Пер. с англ. под ред. Б.Л. Резниченко. – СПб.: Питер, 2004.

ДЕЯКІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

За останні десятиліття в світі активізувалися глобалізаційні і, відповідно, інтеграційні процеси, важливу роль в яких відіграють міжнародні організації, як форма співпраці та дипломатії.

Розвиток процесів глобалізації та виходу економічної і фінансової активності на наднаціональний рівень вимагає конвергенції і єдності механізмів адміністрування виробничих, торговельних, фінансових операцій. При цьому в глобальній ієрархії вибудована інституційна вертикаль, що підтримує панування наднаціональної доцільності та здійснює тиск на національні інтереси суверенних держав. В умовах кризи ці протиріччя особливо загострюються, і здавалося б вкрай необхідні консолідація і єдність світового співтовариства для деяких держав обернулися дисбалансами, а в граничних випадках - катастрофами.

Глобалізація визначається кількома факторами:

– процесами інтернаціоналізації економічного життя: вільним поєднанням капіталів, товарів, взаємодією національних економік у господарській діяльності. Основними провідниками цього процесу є транснаціональні компанії (ТНК), міжнародні банки та інші фінансові структури;

– проблемами навколишнього середовища, які вийшли за кордони національних держав. У той же час вичерпання ресурсів і екосистем народило новий феномен «біженців довкілля» і зробило вірогідно можливим зіткнення між державами і народами за джерела прісної води, енергетичні та інші ресурси. Вирішення цих проблем вимагає координації зусиль світового співтовариства;

– проблемами безпеки перед загрозою ядерної війни, міжнародного тероризму і злочинності;

– революцією у засобах комунікацій: створенням всесвітньої сітки телебачення, Інтернету, розвитком туризму, інформаційно-культурних обмінів. Нові засоби комунікації зробили державні кордони прозорими. Наприклад, ЗМІ сформували спільний інформаційний простір і зробили надбанням світової спільноти події у будь-якому регіоні світу. Тим самим виникає можливість притягти до «суду» громадської думки будь-яку країну, що завинила, або певного політичного функціонера.

Рівень глобалізації визначається економічною взаємозалежністю країн і регіонів. Глобалізація на світовому рівні визначається економічним взаємозв'язком між країнами, який зростає та відбивається на зустрічних потоках товарів, послуг, капіталу та ноу-хау.

Важливим аспектом розвитку міжнародної інтеграції, що діє на протизвагу глобалізації, є регіоналізація – спрямовання торговельних потоків в країни, об'єднані різноманітними торговельно-економічними угодами. Найбільшим регіональним угрупованням нині є Азійсько-Тихоокеанське економічне співробітництво (АТЕС), на яке припадає майже 41,5% міжнародної торгівлі. На другому місці – Європейський Союз з часткою світової торгівлі 37,3%. Третю сходинку посідає північноамериканське регіональне об'єднання НАФТА (18,7% торговельного обороту світу). Південносхідноазійському регіональному угрупованню АСЕАН належить 6,8%, а латиноамериканському МЕРКОСУР – 1,5% міжнародної торгівлі. Існують проекти створення американської зони вільної торгівлі, яка об'єднуватиме 34 країни Північної та Південної Америки [12, с. 57].

Сьогодні Україна проводить виважену зовнішньополітичну діяльність. Відповідно до ст. 18 Конституції України її «зовнішньополітична діяльність спрямована на забезпечення мирного і взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства та загально визначеними принципами і нормами міжнародного права». Окрім того, відповідно до Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» від 01.07.2010 року [1], зовнішня політика нашої держави базується на таких *принципах*:

- суверенна рівність держав;
- повага до територіальної цілісності іноземних держав та непорушності державних кордонів;
- утримання від загрози силою або її застосування проти територіальної цілісності або політичної незалежності будь-якої іноземної держави;
- невтручання у внутрішні справи держав;
- взаємовигідне співробітництво між державами;
- вирішення міжнародних спорів мирними засобами;
- повага до прав людини та її основоположних свобод;
- сумлінне виконання взятих на себе міжнародних зобов'язань.

Так, міжнародна інтеграція України у світовий простір неможлива без інтеграції у міжнародні організації.

Поняття «інтеграція» походить від латинського «integratio», що означає «возз'єднання, заповнення», а стосовно сфери міждержавних відносин - це добровільне та взаємовигідне об'єднання окремих частин (суб'єктів) у певну самостійну цілісність (спільність), яка являє собою більшу, ніж просто арифметичну суму складових частин, адже за своїм обсягом вона є набагато змістовнішою, і дозволяє отримати такі матеріальні, інтелектуальні та інші засоби, яких жоден з учасників не мав би, діючи автономно.

Важливим аспектом міжнародної інтеграції України є інтернаціоналізація, що полягає у розширенні господарської діяльності за

межі окремої національної економіки з метою збільшення продуктивності та підвищення ефективності виробництва. Позитивними наслідками цих процесів є можливість розвивати спеціалізоване виробництво, зниження витрат на утримання контрольно-адміністративних інститутів, передусім митниць і регламентуючих відомств; негативними – підвищення уразливості фінансових систем, небезпека стагнації низки галузей національного виробництва, що може призвести до радикального погіршення умов життя, соціально-політичних ускладнень.

Для економіки України характерним є [11, с. 625]: абсолютне та співвідносне зростання інтернаціоналізованої частки виробленого та споживаного продуктів (тобто експорту та імпорту); збільшення (хоча і надто повільне) ваги та значення економічних об'єктів, які перебувають у повній або частковій власності іноземців (індикатором цього процесу слугують показники динаміки ПП); подальша інтеграція економіки країни в міжнародні валютно-фінансові, кредитні відносини з міжнародними та іноземними суб'єктами – державами, спеціалізованими організаціями, наприклад з ЄБРР, МВФ, СБ, Паризьким та Лондонським клубами; зростання переліку питань, які є предметом спільного розв'язання в рамках міжнародних програм соціально-економічного розвитку, а також у рамках міжнародних організацій, членом яких є Україна, – МОП, економічні структури ООН, СНД та ін.

Особливістю інтернаціоналізації за участю України є нерівномірність розподілу експортних виробництв, переважання територіально-виробничих комплексів (ТВК) і низький рівень експортної спеціалізації регіонів. Наприклад, основу експортного потенціалу України становлять східні регіони, зокрема Кривбас та Донбас, і водночас ряд західних та центральних областей України здійснюють незначний експорт продукції.

Становище України між Російською Федерацією та Європейським Союзом визначає її особливу європейську функцію: її історичні, культурні і, головне, сімейні та особисті зв'язки з Росією – з одного боку, та її польську і габсбургську спадщину – з іншого; утворює широке «перетинання множин» між Росією і Європою. Після проголошення незалежності Україною її інтеграція у європейські структури і налагодження багатосторонньої кооперації з ЄС стали її головними стратегічними пріоритетами. Європейська інтеграція є не лише фактором прискореного економічного розвитку країн ЄС, зростання їх значення в міжнародній торгівлі, валютно-фінансових відносинах, а й центром геополітичних інтересів багатьох країн.

Відповідно до Порядку денного асоціації Україна - ЄС наша країна повинна: 1) «продовжувати прогрес у встановленні повноцінної ринкової економіки, включаючи питання формування цін, контролю за державними дотаціями й побудови правового поля, що гарантує чесну конкуренцію;

2) просуватися далі в поступовому наближенні законодавчої й регуляторної бази до стандартів ЄС і забезпечити її ефективну імплементацію;
3) поліпшити інвестиційний клімат, що містить у собі прозорість, передбачуваність і спрощення держрегулювання, і застосування цих правил;
4) досягти прогрес у макроекономічній стабілізації й зростанні, а саме: - підсилити незалежність НБУ, включаючи, якщо необхідно, внесення виправлень у Закон України «Про національний банк» для приведення його у відповідність до стандартів ЄС; - реформувати систему оподаткування й пенсійну систему.

Таким чином, наявність на перспективу чіткої стратегії національної безпеки стає в цей час необхідною передумовою розвитку країни, стійка динаміка розвитку якої неможлива без чіткого бачення її ролі й місця в сучасному світі, без системної оцінки її перспективи. Проте, незважаючи на прийняття цих важливих програм і документів, в Україні досі не створено реальні передумови не тільки для вступу нашої країни в ЄС, але й для визнання її «асоційованим» членом. Щоб інтегруватися в Європейське Співтовариство, Україна повинна досягти показників, які визначені Маастрихтською угодою до країн-кандидатів: стабільність своєї грошової одиниці; зниження рівня інфляції до 2 % на рік (у 2014 р. – 25 %, 2015 – 71 72 46 %); бюджетного дефіциту до 3 % ВВП (у 2014 р. – 5 %); державного боргу - до 60 % ВВП; виробництва ВВП на душу населення - 10 тис. доларів США (у 2014 р цей показник в Україні склав 2,3 тис дол.) [3; 4; 6]. Тобто головними проблемами, які стоять перед підприємствами реального сектора економіки, є темпи зростання обсягів виробництва, продуктивності праці, конкурентоспроможності товарів, рівня заробітної плати. На вирішення цих питань повинен бути зорієнтований механізм господарювання підприємств і виробничих комплексів економіки трансформаційного періоду.

Актуальним питанням у процесі інтеграції України в європейський простір є адаптація українського законодавства до законодавства ЄС. Основним нормативним документом, який регулює процес європейської інтеграції України є Угода про партнерство і співробітництво (УПС) між Україною та ЄС (підписана 16 червня 1994 р. у Люксембурзі, діє і сьогодні).

Важливою метою підписання Угоди є перспектива створення зони вільної торгівлі між Україною та ЄС. Угода є одним із найважливіших міжнародних документів, які коли-небудь підписувала наша країна і визначає загальні принципи співробітництва у сферах торгівлі, руху капіталів, здійснення взаємних платежів, кооперування в промисловості та агропромисловому комплексі, науково-технічному співробітництві. В Угоді вказано на підтримку Євросоюзом ринкового реформування української економіки. На Україну було поширено загальну систему преференцій для країн, що розвиваються. Угода визначила порядок застосування режиму

найбільшого сприяння, а також національного режиму для європейських компаній в Україні та вітчизняних у країнах ЄС. Окрім того, Україна отримала квоти на експорт з найбільш захищених від імпорту в ЄС товарних позицій – текстилю, виробів зі сталі та ін.

Адаптація національного законодавства України до норм ЄС має важливе значення і є актуальною, так як із цим процесом пов'язане як створення правової бази для майбутньої інтеграції з ЄС, так і досягнення таких важливих для України цілей, як [9, с. 364]: - створення підґрунтя та рушійної сили правової, адміністративної та судової реформи в Україні; - наближення України до повного виконання своїх зобов'язань за УПС як етапу на шляху поступової інтеграції до Європейського Союзу; - створення стимулу для здійснення економічних реформ, підвищення конкурентоспроможності економіки та сприяння залученню іноземних інвестицій в Україну; - подальша демократизація суспільних процесів, розбудова основних принципів функціонування громадянського суспільства відповідно до європейських стандартів. - розвиток зовнішньої торгівлі між Україною та ЄС, оскільки зі створенням зони вільної торгівлі для них діятимуть однакові правила; Адаптація законодавства України, а згодом і всієї правової системи - важливе завдання, що потребує значних ресурсів і часу.

На основі трактування європейської правової інтеграції як процесу об'єднання та взаємного пристосування національних правових систем можна виділити такі основні його стадії: 1) поглибленої взаємодії та узгодження засад формування міждержавної правової системи; 2) наближення національних правових систем до європейських міжнародно-правових систем шляхом попередньої адаптації внутрішньодержавного законодавства; 3) входження їх до європейських міжнародно-правових систем у межах єдиного європейського правового простору та їх остаточна правова адаптація⁷. Складовою правової інтеграції є правова адаптація. Взагалі адаптація (від лат. – adaptatio) – це пристосування тих чи інших явищ до навколишнього середовища, умов існування; зміна їхньої форми чи змісту під впливом зовнішніх або внутрішніх чинників [15].

Отже, правова адаптація має важливе значення не тільки для ефективності інтеграційних процесів, але й для досягнення взаємоузгоджених відносин у межах єдиного правового поля. Для удосконалення цих процесів неабияку роль відіграє правильне застосування відповідних інтеграційних способів. Ефективність процесу адаптації законодавства значною мірою залежить від розробки та запровадження системи дієвого інституційного механізму. Протягом минулих років в Україні вже створено певне інституційне підґрунтя для здійснення процесу адаптації, у якому сьогодні задіяні органи виконавчої й законодавчої влади та

спеціальні органи. Чим складніша система, тим більшою є потреба у створенні ефективного адаптаційного механізму, який би забезпечував усунення розбіжностей та досягнення інтеграційних цілей. Водночас можливості нормативно-правової адаптації обмежені національними особливостями правового розвитку, які формуються в ході історичного розвитку національної правової системи. Адаптація законодавства України до законодавства ЄС – це поетапне прийняття та впровадження нашою країною нормативно-правових актів, розроблених з урахуванням законодавства ЄС. Адаптація проводиться для забезпечення відповідності законодавства України зобов'язанням, які випливають з Угоди про партнерство і співпрацю, розвитку національного законодавства у напрямі його наближення до законодавства ЄС і забезпечення високого рівня підготовки в Україні законодавчих актів, створення правової бази для її інтеграції в ЄС.

Угода про асоціацію передбачає, що до кінця 2025 року Україна має наблизити своє законодавство до законодавства ЄС та імплементувати (транспонувати) в своє законодавство положення більше ніж півсотні директив, регламентів та рішень, а також розробити порядок та процедуру їхнього втілення в життя. Звичайно, що мова йде про поступову імплементацію, і кожен документ має свої строки та вимоги щодо форми такої імплементації.

У період за 2014 – I півріччя 2016 року Україна мала адаптувати національне законодавство у чотирьох сферах, що становлять сукупно 15 нормативних актів ЄС:

- енергетика – 8 зобов'язань
- транспорт – 3 зобов'язання
- довкілля – 1 зобов'язання
- громадське здоров'я – 3 зобов'язання.

Найбільш успішною адаптація законодавства виявилась у сфері енергетики, а саме в секторі газу. Проте наразі ми не можемо ці зобов'язання вважати повністю адаптованими, адже робота ще не завершена. У сфері транспорту розроблені проекти законів, проте вони досі не прийняті Верховною Радою України. У сфері громадського здоров'я прийнято 2 накази, але вони не враховують останніх змін в законодавстві ЄС. У сфері охорони природи майже нічого не зроблено. Відповідно, враховуючи дані обставини Україна повною мірою не виконала жодного зобов'язання, досі ведеться робота.

Окрім підписання Угоди, реалізація завдань євро-інтеграційної стратегії України передбачає здійснення таких заходів [13, с. 300-301]:

- приведення законодавства України відповідно до вимог законодавства ЄС у пріоритетних сферах;

- здійснення переговорного процесу щодо: - залучення України до участі в галузевих програмах ЄС (у сферах транспорту, енергетики, розвитку міського господарства, сільського господарства, охорони здоров'я, освіти та ін.); - проведення відповідних інституційних змін за аналогією з країнами, що приєдналися до ЄС, для запровадження нових інструментів у сфері технічної допомоги та підвищення ефективності реалізації програм та проектів технічної допомоги з боку ЄС;

- інтеграція інфраструктурних мереж України в європейські, зокрема енергетичні, транспортні та телекомунікаційні;

- виконання процедур, необхідних для набуття чинності нового формату відносин Україна – ЄС. Новий статус дозволить Україні бути краще інформованою щодо внутрішніх перетворень у Євросоюзі, брати неформальну участь у переговорах, отримувати легший та більший доступ до фінансових ресурсів ЄС;

- повне виконання Україною зобов'язань за укладеними міжнародними угодами та досягнення копенгагенських критеріїв членства в Євросоюзі. Євросоюз закликає Україну посилити заходи, спрямовані на побудову функціонуючої ринкової економіки шляхом потужніших структурних, економічних та адміністративних реформ у рамках комплексної програми реформування, узгодженої з МВФ.

Часто побічним ефектом інституційних перетворень стає руйнування родючого інституційного шару - деформуються інститути, що відповідають за інноваційну здатність суспільства. Очевидно, що європейські інтеграційні принципи та механізми їх реалізації спрямовані на посилення координуючого впливу при нівелюванні інституційних особливостей національних держав, що активно виходять на поверхню в кризових умовах. Такий підхід у довгостроковій перспективі є вкрай ризиковим в першу чергу для самого Європейського Союзу, оскільки може призвести до посилення інституційних дисбалансів, що викликають явне бажання країн-учасниць, скажімо Греції, щодо повернення до позаблокового існування, що безумовно послаблює геополітичний статус ЄС і формує основи майбутніх економічних дисбалансів.

Говорячи відверто, суперечливим в інституціональному контексті для України є і вектор інтеграції в Митний союз, оскільки інституціональна ефективність в державах МС залишає бажати кращого. У той же час при прийнятті відповідних рішень важливо керуватися аргументом, наскільки Україна зможе реалізувати комплементарний характер інтеграції при виборі ЄС чи МС, інакше кажучи, наскільки Україна збереже свою системну цілісність і слабку, але все ж ідентичність.

Серйозною спробою визначити своє місце в глобальній системі координат стало для України формування Угоди про Єдиний економічний

простір (СЄП) між Росією, Білорусією, Україною й Казахстаном, підписане 19 вересня 2003 р. в Ялті президентами цих країн і ратифіковане у Верховній Раді 20 квітня 2004 р. В Угоді про формування СЄП було передбачено трирівневу інтеграцію країн-учасниць: 1) створення зони вільної торгівлі з установленням кожною країною-учасницею своїх ставок імпорتنних мит для третіх країн; 2) створення Митного союзу з установленням єдиного для всіх учасників митного тарифу; 3) створення наднаціонального органу управління, що збирає і розподіляє надходження від мита між країнами. Російська Федерація, Білорусь і Казахстан вкладають у поняття СЄП практично формування союзної країни з наднаціональними органами управління й навіть загальною валютою. На їхню думку, СЄП передбачає єдиний простір, що поєднує митні території країн-учасниць, де функціонують єдині механізми регулювання економік, що базуються на єдиних принципах, проводиться загальна податкова, грошово-кредитна, валютно-фінансова і єдина зовнішньоекономічна політика.

Однак, участь в СЄП не вирішує жодної із зовнішньоекономічних проблем України. Окрім того, економіка двох потенційних членів СЄП - Росії та Казахстану - має певну сировинну спрямованість - насамперед нафта і газ, які домінують в експорті цих країн. Саме на ці сировинні комплекси припадає значна частка інвестицій. Розвиток російської економіки на 3/4 забезпечується нафтогазовим комплексом. Тому саме сировинна одностороння направленість економік Росії та Казахстану визначає економічну політику СЄП, що орієнтована, насамперед, на безкоштовне транспортування російських і казахських енергоносіїв у Європу через території України та Білорусі й використання їхніх нафтопереробних потужностей. Отже, у найкращому разі йтиметься про використання українського виробничого потенціалу для обслуговування російської видобувної та оборонної промисловості, але не про зміцнення досягнень української економіки, спрямованих на підвищення рівня життя її громадян. По суті СЄП мало чим відрізняється від ЄврАзЕС, у рамках якого вже створений Митний союз. Досвід існування ЄврАзЕС показав, що експорт Росії в інші країни, що є членами цієї організації, суттєво зріс, у той час як імпорт у Росію із цих країн знизився. Створення єдиного Митного союзу із загальним митним тарифом, до якого могла долучитися Україна, передбачає також єдність органів управління, зокрема, управління митними службами, обмеження національного економічного суверенітету, уніфікацію зовнішньоекономічних законодавчо-правових систем, цінової політики, валютного, експортно-імпортного контролю, ідентичність тарифно-нетарифної регламентації, включаючи створення єдиного зовнішнього тарифу. Мова йде про такий ступінь інтеграції, який передбачає узгодженість дій третіх країн, а також запровадження в межах нового регіонального

утворення спільної валюти та регулюючого наднаціонального органу ЄЄП. У цьому аспекті некоректними є порівняння запропонованих принципів формування Митного Союзу з принципами Євросоюзу.

В ЄС (незважаючи на особливий вплив в ньому Німеччини) не домінує якась одна держава, яка перевищувала б у декілька разів решту членів об'єднання за рівнем ВВП та чисельністю населення. У випадку з Митним союзом у рамках ЄЄП рівень ВВП Росії у 8 разів перевищує ВВП України, у 13 разів – ВВП Казахстану, у 25 – ВВП Білорусі. Також ЄС не є наступницею імперії, вихідці з якої – новоутворені держави – зберігають справедливі побоювання щодо можливості відтворення в новій формі «інтеграції» імперського диктату [13, с. 28]. Крім цього, якщо зближення країн ЄС здійснювалося на основі реального поглиблення їхньої демократизації, то інтеграційні процеси в межах ЄЄП несуть у собі загрозу реставрації принципів тоталітаризму, зміцнення влади та власності, консервації олігархічних структур.

Крім того, варто враховувати, що основні положення Угоди про Митний союз суперечать чинному законодавству України, у тому числі Декларації «Про державний суверенітет України», Конституції України, Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Закону України «Про міжнародні договори», Митному кодексу України та багатьом іншим законодавчим актам. Країнами Митного Союзу вже обговорювалися захисні заходи проти України, Грузії та Молдови у зв'язку з Угодою про вільну торгівлю з ЄС. Але Білорусь і Казахстан не підтримали їх, оскільки, на відміну від Росії, у них більш диверсифікована взаємна торгівля з Україною. З 1 січня 2016 р. Росія планувала введення ембарго на постачання українських товарів на свій внутрішній ринок у зв'язку з набранням чинності Угоди про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом. З 1 січня 2015 р. набув чинності Договір про створення Євразійського економічного союзу (ЄАЕС) – держав Митного союзу та Єдиного економічного простору (у складі Росії, Білорусі, Казахстану та Вірменії).

Для обґрунтування інтеграційних перспектив України було проведено дослідження інституціональних просторів країн ЄС, Митного союзу і України на основі методики Світового банку Worldwide Governance Indicators [15], введеної в науковий обіг в 1996 році. Вона передбачає оцінку інституційної ефективності країн за наступними критеріями: захист прав громадян та підзвітність держави, ефективність державного управління, політична стабільність і відсутність насильства, якість регуляторної політики, якість правових інститутів, антикорупційний контроль. Використовувані в аналізі дані представляють собою статистичні узагальнення опитувань дослідницьких наукових центрів, фірм, приватних

осіб, агентств, неурядових організацій, а також інших організацій громадського сектору.

На основі результатів кожного з проведених обстежень складаються індивідуальні індикатори, які потім агрегуються в 6 зведених індексів, за якими проводиться ранжирування ефективності інститутів, значення яких коливається від -2,5 (найгірший показник) до 2,5 (кращий показник) [15]. При оцінці динаміки інституційної ефективності країн ЄС приймалися до уваги різні етапи приєднання до інтеграційного об'єднання, а отже і різна тривалість інституційної адаптації кожної країни. У цьому контексті в загальному процесі інтеграції ми виділяємо шість хвиль. Перша хвиля - Бельгія, Франція, Німеччина, Італія, Люксембург, Нідерланди (1957 р.). Друга хвиля - Великобританія, Ірландія, Данія (1973 р.). Третя - Греція, Іспанія, Португалія (1981 р., 1986 р.). Четверта - Австрія, Фінляндія, Швеція (1995 р.). П'ята - Кіпр, Чехія, Естонія, Угорщина, Латвія, Литва, Мальта, Польща, Словаччина, Словенія (2004 р.). Шоста - Румунія, Болгарія (2007 р.). (Хорватія, яка приєдналася до ЄС в 2013 році, не враховується в аналізі, адже поки немає даних щодо її постінтеграційної інституційної динаміки).

Окрім того, одним з основних показників економічного розвитку країн і відповідно рівня їх міжнародної інтеграції, є питання економічної безпеки, яка забезпечує стабільний щорічний приріст ВВП і зацікавленість інших країн у налагодженні відповідних торговельних та фінансових зв'язків з даною країною. На жаль, на сьогодні в Україні не створено цілісної системи організації економічної безпеки держави, недосконалою є її нормативно-правова база. На законодавчому рівні перелік загроз економічній безпеці, сформульований у Законі «Про основи національної безпеки України», прийнятим у червні 2003 року. Однак до цього часу не затверджено проект Стратегії забезпечення економічної безпеки України, який розроблено Кабінетом Міністрів і не розпочато роботу над Національною програмою економічної безпеки. Як наслідок, впродовж тривалого часу економічна політика в державі здійснювалася без урахування існуючих загроз економічній безпеці, необхідних експертних оцінок та відповідного моніторингу.

Основними загрозами економічній безпеці України є:

1. В інституційному аспекті – неефективність гілок влади: суперечність чинного законодавства та правова неврегульованість широкого кола питань економічного розвитку, зокрема ринкової трансформації економіки, утвердження ефективного конкурентного середовища, незбалансованість кадрового потенціалу, нероздільність відносин бізнесу та влади за домінуванням останньої [9, с. 428-429].

2. У соціальній сфері – у декілька разів знижена вартість робочої сили – одного із основних виробничих ресурсів. За роки реформ в Україні

життєвий рівень знизився в 10-12 разів. За даними ООН, Україна опинилася на 139 місці із 160 країн світу. Стандарт життя як показник співвідношення багатств 10% найбагатшої частини населення до багатства такої чисельності бідного населення (коефіцієнт Джіні) в Євросоюзі складає 6:1, а в Україні – 20/40:1. Мінімальний рівень погодинної зарплати в ЄС складає 3 дол., в Україні – 0,99 дол. Зарплата українського вчителя складає 100 доларів у місяць, тоді як зарплатня вчителя в країнах ЄС 1000-2000 євро [9].

3. У фінансовій сфері - низький рівень капіталізації українських банків не відповідає вимогам політики зростання та структурно-інноваційній перебудові національної економіки. За роки незалежності з України в офшори було виведено 167 млрд. дол. (300 млн. дол. щомісячно).

4. Тінізація та корумпованість української економіки, які створюють реальну загрозу національній безпеці та демократичному розвитку держави. Частка тіньової економіки від офіційного ВВП в Україні становить 40,6 % (для порівняння: в Албанії - 32,9 %, у Замбії - 38,4 %). За рівнем корупції Україна у 2014 р. знаходилася на 142 місці з 175 країн (в оточенні Уганди і Коморських островів) [14]. При цьому найбільш корумпованими вважаються саме ті інститути влади, які покликані боротися з корупцією: суди (87%) та правоохоронні органи (84%).

5. Структурні диспропорції - залежність національної економіки від імпорту, нераціональна структура експорту з переважно сировинним характером та низькою питомою вагою продукції з високою часткою доданої вартості, критичний стан основних виробничих фондів у провідних галузях промисловості, АПК, системах життєзабезпечення, а також неефективність використання паливно-енергетичних ресурсів, недостатні темпи диверсифікації джерел їхнього постачання та відсутність активної державної політики енергозбереження, загострення проблеми підтримання в належному технічному стані ядерних об'єктів на території України [9, с. 430].

Якщо в 1991 р. частка металургії у ВВП України складала 25,6 %, то у 2014 р. – вже 33 %. І поки така ситуація зберігається, ризики металургів стають ризиками всієї економіки (до початку військового конфлікту на сході країни внесок Донецької та Луганської областей у ВВП України становив близько 25 %). Низький технологічний рівень виробництва: 47,9 % сталі виплавляється мартенівським способом (у світі – 2,5 %); частка електроплавлення складає 4 % (у світі – 40 %); середня глибина розробок вугілля, що коксується, перевищує 720 м, глибина переробки нафти на українських НПЗ складає 46-60 % (у світі – 153 138 перевищує 90 %); з 50 тисяч зернозбиральних комбайнів 30 тисяч – застарілі «Ниви» [10].

Незважаючи на те, що з 1991 до 2013 р. енергомісткість виробництва скоротилася з 0,8 кг умовного палива на 1 долар ВВП до 0,55 кг усл. топлива

на 1 дол., у Росії цей параметр становить 0,44 кг у.т., Чехії - 0,22, Польщі - 0,19, Німеччині - 0,15 [7]; альтернативна енергетика в Україні складає 0,79 % від спільного обсягу споживання енергії (в Білорусі – 12 %, Фінляндії – 26 %); Частка імпорту газу з одного джерела (монозалежність) сягала 70-75%, у той час коли максимально допустиме значення у світовій практиці складає тільки 30%. У 2015 р. ця залежність знизилась до 40%.

6. Недосконалість системи інноваційного розвитку. Усього 13,5% підприємств ведуть роботи з інноваційного оновлення виробництва (тоді як у 1990 р їх було 36 %), що нижче допустимого значення (25 %) і набагато нижче аналогічного показника розвинених країн (70-80 %). Порівняно з 1991 р кількість винахідників і раціоналізаторів в Україні скоротилася більш ніж у 20 разів. За даними ЮНЕСКО, в Україні загальний рівень фінансування наукової і науково-технічної діяльності в розрахунку на одного науковця приблизно в шість разів нижчий, ніж у США та Німеччині, у п'ять разів - Японії та в 1,3 раза - ніж у Росії. Фінансування науки (у % ВВП) протягом 2000-2015 рр. знизилосся з 1,16 % до 0,2 % [15] (причому в Законі України "Про наукову і науково-технічну діяльність" зазначено, що обсяг фінансування науки повинен бути на рівні не менше 1,7 % ВВП) [2].

7. Високий рівень фізичного зносу основних фондів та виробничої інфраструктури: у металургійній промисловості – 65 %, у вугільній промисловості – 80 %; усі діючі НПЗ були побудовані ще в радянські часи; в АПК – 60-90 % техніки, яка залишається в експлуатації, уже відпрацювала 1-2 амортизаційних терміни; майже третина устаткування на цукрових заводах знаходиться в експлуатації понад 20 років; сироварне устаткування зношене на 90-95 %; 14% залізничних мостів знаходяться в незадовільному стані, 46 % – не відповідають правилам експлуатації [10].

Загалом, враховуючи останні дані щодо інституційної динаміки в країнах ЄС [8], можна зробити висновок, що приєднання України до європейського інституційного простору не приведе до вирівнювання інституційного розвитку, в той же час може створити ризики стабільності соціоінституційного середовища країни з наступних причин.

Інституційний простір Європейського Союзу є сегментованим. Поряд з інституційно високорозвиненими країнами (Фінляндія, Швеція, Данія, Нідерланди, Люксембург), існують й інституційно депресивні держави. Причому, серед країн з низькою інституційною ефективністю є як такі, що мали не багато часу для інституційної адаптації (Румунія, Болгарія, що приєдналися в 2007р.), так і такі, що стояли в авангарді інтеграційних процесів в Європі (Італія), або приєдналися в 80-ті рр. (Греція, Іспанія, Португалія). Таким чином, можна стверджувати, що не існує загального європейського рівня інституційної ефективності, на який могла б

орієнтуватися Україна в процесі інтеграції до ЄС, оскільки цей рівень значно відрізняється в різних державах - членах ЄС.

Існує тенденція до зниження інституційної ефективності в країнах ЄС. Це стосується як країн, що складають ядро європейської інтеграції (Німеччина і Франція), так і інших країн. У Німеччині знижується ефективність державного управління, захист прав громадян та підзвітність держави, ефективність антикорупційного контролю, правових інститутів. У Франції зменшується ефективність державного управління, захисту прав громадян та підзвітність держави. Коливальні, загалом спадні, тенденції ефективності інститутів захисту прав громадян та підзвітності держави, окрім Німеччини і Франції, в сучасних умовах демонструють також Великобританія, Ірландія, Італія, Греція, Іспанія, Португалія, Естонія, Угорщина, Литва, Латвія, Болгарія, Румунія. За останніми даними в 17-ти країнах зменшився індекс захисту прав громадян та підзвітності держави, в 14-ти країнах знизився індекс ефективності державного управління, в 8 країнах спостерігається зниження ефективності антикорупційного контролю, в 20-ти країнах зменшилася якість регуляторної політики, в 12-ти країнах погіршилася якість інститутів в контексті забезпечення політичної стабільності, в 13 країнах зменшилася якість правових інститутів. Країни ЄС, які за всіма показниками інституційної ефективності займають перші місця (Фінляндія, Швеція), належать до групи країн четвертої хвилі інтеграції до ЄС (1995 р.) і досягли високої інституційної ефективності в позаблоковому статусі. Ці країни мають стабільно високі показники, а для деяких індикаторів їх інституційної ефективності характерні висхідні тенденції. При цьому серед країн 5-ої і 6-ої хвиль об'єднання є достатня кількість країн, які досягли максимальної якості інститутів до інтеграції, в той же час протягом перебування в ЄС цим країнам так і не вдалося вийти на рівень максимальної ефективності. Таким чином, інтеграція в ЄС не обов'язково є чинником зростання інституційної ефективності, оскільки країни з сильними інститутами зберігають і примножують якість своїх інститутів, а країни зі слабкими інститутами не демонструють такої залежності [16].

Показовим прикладом інституційної адаптації країни зі слабкими інститутами в статусі країни-учасниці ЄС є Болгарія, яка з 2009 року по більшості показників інституційної ефективності (крім ефективності антикорупційного контролю) демонструє спадні тенденції. Тому для України як країни з слабкими інститутами також існують значні ризики, пов'язані, з одного боку, з тим, що вона не підвищить якості свого інституційного середовища, в той же час може розбалансувати свій соціоінституційний простір, який сьогодні перебуває у стані певної хиткої, але стабільності.

Наведена інституційна динаміка дає підстави охарактеризувати стратегічні тенденції інституційного розвитку країн Митного союзу як невизначені, при цьому показники інституційної ефективності в основному знаходяться на низькому рівні в порівнянні з європейським. Росія, як центр інтеграції на пострадянському просторі, не знаходиться в авангарді інституційної якості. За рівнем політичної стабільності та ефективності антикорупційного контролю її показники є найнижчими серед країн МС, за якістю правових інститутів та ефективності регуляторної політики її випереджає Казахстан. У контексті загальної ефективності інституціонального середовища Україна знаходиться приблизно на рівні Росії, Казахстану та за деякими показниками на рівні Білорусі. Втім за останні роки в її інституціональному розвитку намітилися певні позитивні тенденції, зокрема, в контексті захисту прав громадян та підзвітності держави. Ці позитивні тенденції в умовах загальної інституційної слабкості українського суспільного середовища можуть бути втрачені при отриманні Україною статусу країни-учасниці будь-якого інтеграційного об'єднання, в тому числі і МС. У той же час, беручи до уваги кардинально протилежні рівні розвитку інституційного середовища в ЄС і в країнах МС, усвідомлюючи схожість причин інституційної неефективності в країнах МС і в Україні, викликані неподоланим в інституціональному контексті перехідним станом, спираючись на комплементарний підхід, спрямований на досягнення синергетичного ефекту взаємодії при збереженні цілісності і самостійності систем, можна припустити, що в інституціональному контексті більш ефективною в порівнянні з асоціацією з ЄС може стати інтеграція України в МС. При цьому цілком реальною перспективою може стати розробка і реалізація спільної інституційної модернізації Росії і України за умови створення наднаціонального рівня права, враховуючи інтереси і досвід усіх сторін. Проблема та Росії і України полягає в тому, що хитку рівновагу інституційного середовища в країнах досягнуто за рахунок реалізації моделі «державно-олігархічного капіталізму» (ДОК). При цьому саме вона є базовою умовою можливої ефективної взаємодії, одночасно будучи причиною небажання України активно взаємодіяти з Росією через не досягнутий наднаціональний баланс в системах регуляторної політики та захисту прав власності. Модель «державно-олігархічного капіталізму» - це модель замкнутого циклу влади, що не допускає впливу ззовні, тому асоціація з Європою в інституціональному контексті буде довго підточувати інституційний баланс в Україні, до його повного руйнування, при цьому глибинні ціннісні основи будуть поступово втрачатися, а отже - буде втрачатися інноваційна здатність суспільства. У той же час реалізація подібної економіко-інституційної моделі в Росії і Україні свідчить про глибинну єдність соціоінституційних підстав, на яких будується економічна

взаємодія в державах, при цьому важливо, що соціокультурні особливості російського та українського народу не ідентичні, але взаємодоповнюювані під егідою єдиної християнської традиції, що не раз в історії виступало фактором модернізаційних процесів і ефективних спільно прийнятих рішень в умовах кризових ситуацій [8]. Важливо в сучасній моделі ДОК бачити не тільки зосередження неефективних механізмів організації економічних процесів, а суттєву перевагу економіко-інституційної подібності Росії та України, що при ефективній взаємодії на наднаціональному рівні дає шанс на інституційну модернізацію, оскільки будь-який інтеграційний процес вимагає наднаціональної інституційної формотворчості і приводить до неминучої ендегенної інституційної модернізації. Важливо, щоб інтеграційні процеси супроводжувалися ефективним захистом прав власності та взаємовигідною регуляторною політикою на наднаціональному рівні.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» від 01.07.2010 № 2411-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2010, № 40, ст. 527. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2411-17>
2. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1977-12>
3. Валовий внутрішній продукт України // Міністерство фінансів України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : index.minfin.com.ua.
4. Виконання державного бюджету України // Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : index.minfin.com.ua.
5. Держава на фінансування науки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://112.ua/obshchestvo/gosudarstvo-nafinansirovanie-nauki-v-2015-g-vydelit-0-2-vvp-minobrazovaniya-185881.html>
6. Державний борг України // Міністерство фінансів України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : index.minfin.com.ua.
7. Енергоємність української економіки – найвища в Європі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.capital.ua/ru/publication/19016-energoemkost-ukrainskoekonomiki-samaya-vysokaya-v-evrope-industriya-khochetmodernizirovatsya>
8. Інтеграційні перспективи України в контексті інституційної ефективності в країнах Європейського Союзу та Митного Союзу [Електронний ресурс] [http://zt.knteu.kiev.ua/files/2014/2\(73\)/uazt_2014_2_3.pdf](http://zt.knteu.kiev.ua/files/2014/2(73)/uazt_2014_2_3.pdf)
9. Кухарська Н. О. Міжнародна економічна діяльність України: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Н. О. Кухарська, С. К. Харічков. – Одиссей, 2006. – 456 с.
10. Кухарська Н. О. Проблеми і перспективи розвитку базових виробництв України в умовах реформування економіки / Н. О. Кухарська // Проблеми розвитку зовнішньо-економічних зв'язків і залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект. – Донецьк: ДонНУ, 2009. – С. 1195-1201.
11. Новицький В. С. Міжнародна економічна діяльність України : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. С. Новицький. – К. : КНЕУ, 2003. – 948 с.
12. Світова економіка: підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / А. С. Філіпенко та ін. – К. : Либідь, 2000. – 582 с.

13. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004- 2015 роки) “Шляхом Європейської інтеграції” / [Гальчинський А. С., Геєць В. М. та ін. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.

14. Україна залишається в клубі найбільш корумпованих країн світу - Transparency International [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zn.ua/UKRAINE/ukraina-ostaetsya-v-klube-samyhkorumpirovannyh-stran-mira-transparency-international-160679.html>

15. Юридична енциклопедія / Ред. Ю. С. Шемшученко [та ін.]; НАН України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. – К.: Вид-во «Українська енциклопедія» ім. М. П. Бажана, 1998. – Т. 1 : А-Г. – [Б. м.] : [б.в.], 1998. – С. 155.

16. Worldwide Governance Indicators - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>.

МОНІТОРИНГ РИНКУ АВТОМОБІЛЕБУДІВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Автомобілебудівна промисловість в розвинених країнах і країнах, що стрімко розвиваються є прибутковою галуззю, обумовлює розвиток суміжних підгалузей промисловості, забезпечує значну кількість робочих місць та наповнює високими відрахуваннями бюджет країни. З іншого боку, не в усіх країнах світу державна підтримка автомобілебудівної промисловості знаходиться на відповідному рівні, в деяких, в тому числі і в Україні, вона обмежується виключно декларативним характером, що стримує розвиток автопрому.

Автомобілебудівна промисловість в економічно розвинених країнах відіграє стратегічну роль. Це провідна галузь промисловості як за загальною вартістю продукції, так і за кількістю зайнятих у виробництві трудових ресурсів. Основними причинами такого стану є наступні:

- з зростанням ділової активності зростають транспортні потоки для вирішення різноманітних господарських завдань;

- автомобілебудівна промисловість є однією з самих наукоємних та високотехнологічних, вона тісно пов'язана з багатьма іншими галузями народного господарства, інновації, що впроваджуються в автомобілебудівну промисловість, неминуче змушують ці галузі вдосконалювати своє виробництво. У зв'язку з тим, що таких галузей доволі багато, то в результаті спостерігається піднесення всієї промисловості, а відповідно, і економіки в цілому;

- автомобілебудівна промисловість в усіх розвинених країнах належить до найбільш прибуткових галузей народного господарства, в силу того, що вона сприяє підвищенню товарообігу та приносить в державну скарбницю чималі доходи за рахунок продаж як на внутрішньому, та і на світовому ринках;

- автомобільна промисловість є стратегічно важливою галуззю. Розвиток цієї галузі робить країну економічно сильною і тому більш незалежною.

Важливим фактором є і те, що автомобілебудівна промисловість забезпечує значний відсоток працездатного населення країни робочими місцями. Країни-виробники автомобільної техніки забезпечують робочими місцями також країни, з якими у них укладено угоди про співробітництво. Кількість зайнятих в галузі автомобілебудування в розрізі країн за даними ОІСА (Світової організації виробників автотранспортних засобів) подано в табл. 1.

Найвища кількість зайнятих в автомобілебудівній промисловості відмічається в Китаї, 1,6 млн. працівників, яка перевищує США в 1,7 разу, а Мексику в 11,7 разів. Крім того, знаний відсоток зайнятості забезпечують суміжні галузі. В США, наприклад, в сфері виробництва автомобілів, а також в суміжних галузях зайнято 12,5 млн. осіб, тобто кожен шостий працюючий в промисловості.

Таблиця 1

Зайнятість населення в галузі автомобілебудування в розрізі країн світу в 2014 р., осіб [11]

Країна	Кількість працюючих	Країна	Кількість працюючих
Китай	1 605 000	Індія	270 000
США	954 210	Корея	246 900
Німеччина	773 217	Туреччина	230 736
Росія	755 000	Великобританія	213 000
Японія	725 000	Італія	196 000
Іспанія	330 000	Таїланд	182 300
Франція	304 000	Швеція	140 000
Бразилія	289 082	Мексика	137 000

У вересні 2015 р. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (Міжнародною організацією підприємств автомобільної промисловості) було проведено маркетингове дослідження з питань репутації автомобілебудівної галузі. Автомобільною компанією TNS Sofres проведено опитування широкої громадськості в 18 країнах світу (понад 14 тис. інтерв'ю) з метою визначення прихильності споживачів до автомобіля і визначення іміджу галузі.

За результатами дослідження визначено, що ставлення споживачів до автомобіля і автомобільної промисловості залишається доволі позитивним (в міжнародному масштабі). Автомобіль розглядається як об'єкт бажання, який надає безліч важливих переваг у порівнянні з будь-яким іншим видом транспорту. У всьому світі споживачі розглядають автомобіль як зручний, практичний, швидкий і орієнтований на майбутнє засіб пересування. Крім того, сама автомобільна індустрія дістала надзвичайно високої оцінки і в значній мірі розглядається як галузь, якій можна довіряти, і яка є інноваційною. Автомобільна промисловість, її продукція і рухливість, яку вона забезпечує, визнані важливим фактором для суспільного добробуту.

Особистий автомобіль дозволяє людям жити, працювати і відпочивати. Автомобілі забезпечують доступ до ринків, до лікарів, до робочих місць. Світовий автопром є ключовим сектором економіки для кожної великої країни [12].

Автомобілебудівна промисловість має значний вплив на загальний обсяг прямих іноземних інвестицій в країну, на торгівельний обіг та наповнення державної скарбниці. Приклади обсягів зазначених індикаторів в розрізі окремих країн наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Показники грошового обігу в галузі автомобілебудування в провідних країнах світу, млн. євро [11]

Країна	Обіг	Інвестиції	Державні доходи (відрахування до держбюджету)
США	425106	30416	64289
Японія	435610	6450	66444
Німеччина	227666	11900	44314
Франція	111901	4196	34000
Китай	86984	5330	-//-
Іспанія	75104	2740	23212
Корея	62993	2239	16615
Італія	54135	3450	40954
Великобританія	58238	1590	46099
Канада	77469*	2496**	9701

Примітка: * – сукупний обсяг виробництва; ** – валове накопичення основного капіталу.

Перше місце в рейтингу посідає США, які є лідером за всіма показниками, у галузі автомобілебудування цієї країни концентрується поперек 30 млрд. євро інвестицій, а відрахування до бюджету країни становлять 64,2 млрд. євро. Далі слідує Японія, Німеччина та Франція. Китай, Іспанія та Корея знаходяться приблизно на одній позиції за обігом та інвестиціями в галузь.

Слід особливо відзначити той факт, що для всіх перелічених в табл. 2 країн, окрім США та Німеччини, характерними є невисокі обсяги інвестицій у порівнянні з обігом, що свідчить про надвисокий рівень технологій, які розробляються та впроваджуються в автомобілебудівній промисловості. Найвищі доходи державі приносить автомобілебудівна галузь у США, Японії, Німеччині, Італії та Великобританії.

На світовому авторинку існує наступна класифікація автомобілів: мікро, особливо малий, малий, середній, великий середній,

представницький, а також класи позашляховиків, мінівенів і мікроавтобусів, спортивних, вантажних автомобілів, автобусів і т.п. В цих напрямках і працюють автомобільні компанії, створюючи свої моделі.

Надзвичайно великі обсяги продажів легкових автомобілів в Азії та Океанії, насамперед за рахунок Китайського автопрому, який останніми роками наростив виробничий потенціал і реалізовує продукції не тільки на експорт, а й сам активно забезпечує сучасними автомобілями власне населення та Тихоокеансько-Азіатський регіон. В Європі обсяги продажів легкових автомобілів щорічно збільшувалися до початку світової фінансової кризи, після чого, починаючи з 2009 р. стабілізувалися в середньому на рівні 16,4 млн. од. на рік. У Росії, Туреччині, а також у країнах, що не входять до Євросоюзу, обсяги продаж легкових автомобілів мали несуттєві коливання та стабілізувалися після 2009 р. на рівні 3,5 млн. од. Традиційно низька купівельна спроможність в Африці, де обсяги продажів автомобілів почали перевищувати 1 млн. од. лише у 2011 р. [13, с. 122].

Світова автомобільна промисловість на сучасному етапі розвитку характеризується надшироким асортиментом автомобільної продукції, який забезпечують такі гіганти авто індустрії, як, німецький «Volkswagen», японські «Honda», «Toyota», «Mitsubishi», «Suzuki», корейські «Hyundai» та «KIA», американський «Ford» та інші.

Станом на серпень 2016 р., за даними Automobile Manufacturers' Association (ACEA), в країнах ЄС відмічається суттєве зростання попиту на нові комерційні автомобілі, така тенденція спостерігається вже протягом восьми місяців. Згідно даних ACEA, зростання попиту на 31,8% відбулось головним чином через «сильний підйом» в сегменті фургона, зростання відбулось на всіх основних ринках, особливо в Італії (105,9%), Німеччині (42,6%), Іспанії (19,5%) і Франції (16,8%). За вісім місяців 2016 р. ринок ЄС збільшився на 14,3%, це близько 1,5 мільйона комерційних транспортних засобів.

Сегмент важких вантажівок (більше 16 тонн) в країнах ЄС показав зростання за зазначений період на 18%, в розрізі країн зростання становило: Італія – 58,1%; Іспанія – 25,3%; Франція – 17,4%; Німеччина – 13,7% та Великобританія (2,4%) [11].

В економіці України автомобільна промисловість теж відіграє стратегічне значення, аспекти її впливу на економічний розвиток здебільшого ті ж самі що і в розвинених країнах світу, але на сучасному етапі розвитку автопром України переживає важкі часи, що пов'язано з економічною і політичною кризою.

Автомобілебудівна промисловість України складається з підприємств-виробників моторизованих нерейкових транспортних засобів, зокрема легкових, вантажних і спеціалізованих автомобілів, автобусів, тролейбусів,

тракторів, мотоциклів, а також деталей і комплектуючих до них. До галузі належать підприємства, що спеціалізуються на дизайні, конструюванні, виробництві, маркетингу та продажу моторизованих транспортних засобів.

Становлення української автомобільної промисловості почало свій відлік наприкінці Великої Вітчизняної війни, уповільнений розвиток автомобілебудування обумовлений аграрною спеціалізацією України. Після визволення Дніпропетровська Наказом Наркому середнього машинобудування СРСР від 31 червня 1944 р. було вирішено побудувати в місті автозавод. У 1948 р. було розпочато виробництво автокранів, автовантажувачів і самоскидів ДАЗ 585. 9 травня 1951 р., відповідно до Постанови підписаної Сталінінм, Дніпропетровський автомобільний завод було передано Міністерству озброєння. Замість запланованих вантажівок на заводі було налагоджено виробництво найкращих у світі ракет, а завод став іменуватися «Південмаш». За іронією долі у 1992 р. на заводі налагодили випуск тролейбусів, а в 2005 р. було створено автобус А 186. А випуск вантажних автомобілів було перекладено на Кременчук, де у травні 1958 р. на базі заводу мостових конструкцій налагоджено випуск важких вантажівок ЯАЗ. Урядом СРСР було прийнято рішення про перенесення до Кременчука з Ярославського Автомобільного заводу (ЯАЗ) основного складального виробництва. Завод в Ярославлі перейменовано у Ярославський моторний завод (ЯМЗ) та збережено на ньому виробництво силових агрегатів.

У 1959 р. на Кременчуцькому автозаводі зібрано перші вантажівки під маркою «Дніпро-222», це були десятитонні тривісні самоскиди з двотактними ярославськими моторами. Щоправда, назва автомобілів «Дніпро» була замінена на прийняте в радянському автомобілебудуванні маркування з традиційними «АЗ» – КраАЗ. У 1969 р. перші КраАЗи були відправлені на експорт, у 1961 р. на експорт в 26 країн відправлено 496 машин, а на початку 70-х років рахунок пішов на тисячі. І на сучасному етапі розвитку значна частина продукції автозаводу призначена для реалізації на зовнішніх ринках [1].

Повертаючись до витоків автомобілебудування, слід звернути увагу на Луцький автозавод. У 1955 р. у Луцьку на базі ремонтних майстерень в експлуатацію введена перша черга авторемонтного заводу з ремонту автомобілів ГАЗ-51 та ГАЗ-63 та налагоджено випуск запчастин до автомобілів. У 1959 р. авторемонтний завод перейменовано у машинобудівний, першою продукцією якого стала причіп-лавка моделі ЛуМЗ-825. У наступні роки випускалися ремонтні майстерні, малотоннажні рефрижератори, а згодом ЛуАЗ-890Б на базі ЗІЛ-130 [2]. Одночасно на заводі проводилися роботи з налагодження виробництва вантажопасажирського автомобіля ЗАЗ-969 В «Волинянка» за розробками Запорізького

автомобільного заводу «Комунар». У 1966 р. зібрана дослідно-промислова партія в кількості 50 одиниць.

11 грудня 1967 р. Луцький машинобудівний завод перейменовано в Луцький автомобільний завод, за яким закріпилась спеціалізація по випуску вантажопасажирських автомобілів малого та особливо малого класів, а також транспортерів військового призначення. У 1971 р. на підприємстві налагоджено випуск автомобілів ЗАЗ-969. У 1975 р. розпочато серійний випуск автомобілів ЛуАЗ-969 А з підвищеною прохідністю та покращеними динамічними властивостями. В цьому ж році завод введено до складу новоутвореного виробничого об'єднання «АвтоЗАЗ». З січня 1988 р. заводом опановано виробництво аеродромного малогабаритного тягача ЛуАЗ-2403, призначеного для буксирування багажних і вантажних візків масою до 3 000 кг на територіях аеропортів з асфальтобетонним або цементним покриттям.

На початку 90-х років відбулося значне падіння попиту на продукцію заводу і підприємство розпочало активний пошук нового предмету виробництва для використання виробничих потужностей. У 1990-2000 рр. налагоджено збірку автомобілів ВАЗ і УАЗ, не припинялися спроби поставити на потік власну модель позашляховика (оновлена версія ЛуАЗ-1301). У 2006 р. Луцький автозавод потрапив під контроль корпорації «Богдан» і повністю перейшов на складання автобусів і тролейбусів «Богдан» [2].

Значне місце в історії українського автомобілебудування посідає Львівський автобусний завод (ЛАЗ), який був заснований 21 травня 1945 р. Вже у 1956 р. з конвеєра заводу зійшов перший експериментальний автобус ЛАЗ 695, було розроблено і налагоджено виробництво різних модифікацій (ЛАЗ 695 Б, ЛАЗ 695 Е, ЛАЗ 695 ж та інші), виробництво цього автобуса продовжувалось 46 років, до 2002 р., стільки років не випускалась серійно ще жодна модель автобусів. Конструкції, розроблені ЛАЗом в 50-х роках, були ноу-хау в автобусобудуванні, до цього всі автобуси вироблялися на шасі вантажних автомобілів.

У 1968 р. автобуси ЛАЗ 695 Б отримали диплом та золоту медаль на виставці у Брюсселі. Спеціально розроблені автобуси «ЛАЗ» на протязі багатьох років використовувалися в аерокосмічній індустрії для доставки космонавтів до стартового майданчика Байконур. Випуск автобусів «ЛАЗ» у 1988 р. досягав 14 6646 од. на рік, а загальна кількість – більше 365 000 автобусів, за що завод був занесений в «Книгу рекордів Гіннеса» [3].

У 1961 р. ЛАЗом виготовлено перші моделі туристичних автобусів «Україна-1» та «Україна-2». Для 1960-х років характерний стрімкий розвиток тролейбусних систем, міста України відчули потребу в розвитку тролейбусного парку. У 1962 р. в Баку на базі ЛАЗ 695 Б був виготовлений тролейбус БТЛ-62. пізніше такі тролейбуси були виготовлені і у Львові (ЛАЗ

695 Т). У 1994 р. ЛАЗ реорганізовано у відкрите акціонерне товариство, контрольний пакет акцій належав Фонду Держмайна України. Розпочалось виробництво міжміських автобусів великого класу (ЛАЗ 5207). У 1995 р. модельний ряд Львівського автобусного заводу поповнився 11 новинками (прототипи Лайнер-10, Лайнер-12). У 2001 р. відбулась приватизація підприємства і завод отримав статус приватного підприємства з колективною формою власності. У 2002 р. на заводі розпочато випуск приміських та туристичних Лайнерів, в наступних роках асортимент продукції підприємства поповнився півтора поверховим туристичним автобусом та моделями з родини НеоЛАЗ.

7 червня 2006 р. змінено назву заводу на «Завод комунального транспорту», а у березні 2010 р. урядом України підприємство було обрано основним постачальником муніципального транспорту для міст, що приймали Євро-2012.

З 2010 р. почався занепад підприємства, у 2013 р. обладнання заводу було вивезено на Дніпровський автобусний завод (Дніпродзержинськ) для виготовлення автобусів ЛАЗ, а у Львові залишилося виробництво тролейбусів і туристичних автобусів. 26 травня 2014 Державна виконавча служба України видала постанову про арешт майна львівського заводу як боржника, а приміщення заводу пізніше було виставлено на аукціон. У листопаді 2014 р. на Львівському автобусному заводі випущено перший санітарний автобус для транспортування поранених із зони АТО. У 2014 р. холдинг зупинив виробництво на заводах у Львові та Дніпродзержинську.

Щодо легкових автомобілів, то батьківщиною так званого «народного» автомобіля є Запоріжжя. Запорізький автозавод увійшов в історію України як первісток вітчизняного комбайнобудівництва, першим опанував виробництво автомобілів малого класу.

1863 р. – літопис Запорізького автомобілебудівного заводу ведеться з моменту створення голландцем Абрагамом Коопом підприємства, що спеціалізувалось на випуску сільськогосподарських машин і обладнання.

1908 р. – засновано Мелітопольський моторний завод (сьогодні – структурний підрозділ ЗАТ «ЗАЗ») по випуску стаціонарних двигунів внутрішнього згорання.

1923 р. – Запорізький завод під назвою «Комунар» починає випускати зернозбиральні комбайни та іншу сільськогосподарську техніку.

У 1960 р. з конвеєра заводу зійшли перші малолітражки ЗАЗ-965 «Запорожець». Історія розвитку Запорізького автомобільного заводу розпочалася у 1958 р., коли члени Ради Міністрів СРСР вирішили перепрофілювати Запорізький «Комунар» з виробництва комбайнів і комплектуючих до них на малолітражних автомобілів. Причиною зміни профілю заводу стала відмова Московського автозаводу від випуску

малолітражних авто на користь більш сучасних, а відповідно і дорожчих, таких як «Москвич-402». Проте попит на малолітражні автомобілі не зник, тому керівництво Московського автозаводу взялася за розробку багато обіцяного народного автомобіля – ЗАЗ-965. Найбільш підходящим прототипом ЗАЗ-965 («Горбатого») визначено Fiat 600 (Італія).

Восени 1956 р. команда фахівців Московського автозаводу приступила до роботи над концептом «Горбатого» і вже через рік з'явився перший зразок цієї моделі, що отримав серійний номер – 444 («Москвич-444») [5]. На початку 1959 р. виробництвом і подальшим вдосконаленням малолітражного «народного» автомобіля зайнялися фахівці Запорізького автозаводу. Вся документація, напрацювання та креслення московських інженерів і технологів були передані на Запорізький автозавод, де і зійшов з конвеєра перший ЗАЗ-965 («Запорожець»). До кінця 1960 р. Запорізький автозавод випустив 1,5 тис. «Запорожців». В подальшому ринку було запропоновано декілька модифікацій цього автомобіля. З 1970 р. розпочато випуск експортної моделі ЗАЗ-965 Е, більш відомої як «Ялта». У 1987 р. завод випустив принципово нову у вітчизняній практиці модель передньопривідного автомобіля ЗАЗ-1102 «Таврія» – перший український автомобіль з двигуном з водяною системою охолодження. «Таврія» експортувалась в такі країни, як Угорщина, Чехія, Словаччина, Колумбія, Єгипет, Греція та Еквадор [9].

У 1994 р. розпорядженням обласної адміністрації об'єднання було перетворено на ВАТ «Запорізький автомобільний завод» зі статутним фондом 9,6 млн. грн., державі належало 82% акцій, решта частина акцій перебувала у власності працівників підприємства.

Після розпаду Радянського Союзу ЗАЗ набув значної залежності від держави, через що з часом мало не збанкрутував. Для порятунку бізнесу проводились переговори з потенційними інвесторами та партнерами – італійським концерном Fiat, французьким Peugeot і американським GM. Проте, договір про співпрацю було підписано лише з південнокорейською фінансово-промисловою групою Daewoo.

15 березня 1998 р. підписано Установчий договір про створення спільного українсько-корейського підприємства з іноземними інвестиціями «АвтоЗАЗ-Деу». Статутний фонд сформовано за рахунок вкладів засновників: від ВАТ «АвтоЗАЗ» – виробничими потужностями на суму еквівалентну 150 млн. дол. США; від Daewoo Motors – 150 млн. дол. США в грошовій формі. До складу спільного підприємства, крім головного підприємства в Запоріжжі, також увійшли на правах госпрозрахункових підприємств Мелітопольський моторний завод (ГРП «АвтоЗАЗ-Мотор»), Чорноморський завод авто агрегатів (ГРП «ІЗАА») та Полтавський завод «Іскра» (ГРП «Іскра»).

Мелітопольський моторний завод увійшов до складу автомобільного виробничого об'єднання «АвтоЗАЗ» у 1975 р. Цього ж року конструкторський відділ моторного заводу розпочав науково-дослідні і конструкторські роботи щодо проектування силового агрегату з двигуном рідинного охолодження до передньопривідних автомобілів особливо малого класу, основна робота по створення якого була завершена у 1979 р. Після підписання Установчого договору, ГРП «АвтоЗАЗ-Мотор» у 1999 р. було налагоджено випуск силових агрегатів до автомобіля «Славута». У 2001 р. розроблено конструкцію і розпочато виробництво силового агрегату МЕМЗ-301, з двигуном об'ємом 1,3 л, потужністю 63 к.с. для автомобілів «Сенс» та «Славута». У 2002 р. вперше в Україні розроблено конструкцію двигуна МЕМЗ-307 потужністю 70 к.с. з системою розгорнутого впорскування пального та електронною системою керування двигуном [7].

Іллічівський завод автомобільних агрегатів – автомобілебудівне підприємство в м. Іллічівськ, на заводі організовано складання легкових автомобілів Daewoo: Daewoo Lanos, Daewoo Nubira, Daewoo Leganza [8].

Результатом такої співпраці було оновлення модельного ряду, з'явилися ЗАЗ-1103 («Славута»), модифікований ЗАЗ-1102 («Таврія-Нова»), ЗАЗ-1105 («Дана») [4].

За умовами угоди спільне підприємство зобов'язувалось випускати щорічно 230 тис. автомобілів п'яти моделей, зокрема 80 тис. модернізованих «Таврій», 25 тис. «Opel», 120 тис. південнокорейських автомобілів. 70% комплектуючих до автомобілів домовлено було виготовляти в Україні. Daewoo брав на себе відповідальність за експорт 50% продукції. Планувалось розвивати мережу торговельних і сервісних центрів, створення нових систем контролю якості, управлінського і фінансового обліку, маркетингових досліджень та нової організації управління виробництвом, підвищення кваліфікації працівників за рахунок Daewoo і спільного підприємства. За попередніми розрахунками проект повинен був окупитися за 8,6 років.

За час співпраці корейський автоконцерн розчарувався в місцевому ринку: за підрахунками корейців, для забезпечення рентабельної роботи рівень продаж необхідно було довести не менше ніж до 38 000 автомобілів на рік. За чотири роки існування СП «АвтоЗАЗ- Daewoo» випустило 56 500 автомобілів, продавши при цьому лише близько 52 000 машин. При цьому прибуток спільне підприємство отримало лише в 1998 р., а за три наступні роки завод мав хронічні збитки (у 2001 р. вони становили близько 6,4 млн. дол. США).

У 1999 р. «АвтоЗАЗ» взяв кредит у Daewoo в розмірі 45 млн. дол. США під заставу держпакету своїх акцій в розмірі 36,6%. Кредит так і не було погашено, а борг по ньому зріс до 9,8 млн. дол. США.

«АвтоЗАЗ- Daewoo» неодноразово заручався підтримкою уряду, домагаючись лобіювання інтересів заводу на місцевому ринку. Як приклад можна навести такі факти: Верховна Рада України прийняла Закон «Про списання заборгованості ВАТ «АвтоЗАЗ» від 18 липня 1997 р.; Закон України «Про стимулювання виробництва автомобілів в Україні» від 19 вересня 1997 р., яким надала новоствореному спільному підприємству нечувані до цього в Україні податкові пільги (спільне підприємство було звільнене від сплати податку на прибуток, імпортного мита на комплектуючі і податку на землю протягом 10 років); 16 лютого 1998 р. Кабінет Міністрів прийняв постанову «Про заборону ввезення в Україну автомобілів іноземного виробництва старших ніж 5 років», за ввезення іномарки молодшого віку накладалось імпортне мито в розмірі 5 тис. доларів; наприкінці 1999 р. для підтримки «АвтоЗАЗ- Daewoo» урядом було впроваджено 20% ПДВ на ввіз російських автомобілів, але очікуваного результату це не дало.

У 2001 р. компанія Daewoo Motors збанкрутувала, закінчивши рік із збитками у 34 млн. грн. (у 2000 р. розмір збитків становив 48,2 млн. грн.), після чого у 2002 р. підприємство було виставлено на конкурс. Фонд державного майна визнав переможцем конкурсу єдиного учасника Українську автомобільну корпорацію «УкрАВТО», яка придбала 81,59 акцій компанії «АвтоЗАЗ» за 54,2 млн. грн. [5].

2003 р. – завод змінив форму власності на Закрите акціонерне товариство з іноземною інвестицією «Запорізький автомобілебудівний завод».

2004 р. – на підприємстві створено якісно нове виробництво. Розпочато повномасштабне виробництво автомобілів ВАЗ-21093 і ВАЗ-21099, «Ланос (Т-150), «Опель Астра G».

2005 р. – конструкторами «ЗАЗ» розроблено автомобіль Ланос-фургон, на ГРП «ІЗАА» підготовлено виробничі потужності для випуску автобусів «I-VAN» на базі шасі автомобіля «ТАТА».

2006 р. – Запорізький автомобілебудівний завод підтвердив відповідність власної системи управління якістю міжнародному стандарту ISO: 9001-2000. Продукція ЗАТ «ЗАЗ» відповідає вимогам Євро 2. Опановано випуск напівпричепів НХ2210 для перевезення легкових автомобілів.

Запорізький автозавод увійшов до числа загальнодержавних лідерів галузі. Розпочато засвоєння гами легкових китайських автомобілів «Chery». За оцінками Національного Бізнес Рейтингу ЗАТ «ЗАЗ» займає перше місце в номінації «Обсяг реалізованої продукції» в галузі «Виробництво автомобілів».

2007 р. – Chevrolet Lanos увійшов до трійки лідерів за популярністю в Росії.

«Автомобіль Року в Україні», самий престижний конкурс вітчизняної автомобільної галузі, визнав Chevrolet Aveo кращим автомобілем 2006 р. у співвідношенні «ціна/якість».

2008 р. – кращим автомобілем Київського Міжнародного автосалону SIA'2008 визнано Chevrolet Aveo New. Опановано виробництво автомобілів Сенс Євро 3 з гідро підсилювачем керма і кондиціонером. Під час проведення Столичного Автошоу 2008 міністр промислової політики України В. С. Новицький передав ЗАТ «ЗАЗ» ліцензію на виробництво автомобілів і автобусів № 1.

2009 р. – автомобіль Lanos визнано абсолютним лідером продаж 2008 р. в Україні. За результатами Національного автомобільного рейтингу – «Авторейтинг-2008», який проведено в межах «Автомобіль Року в Україні 2009», лідер продаж малого класу Chevrolet Aveo визнано переможцем Всеукраїнської акції межах «Автомобіль Року в Україні 2009» у номінації краще співвідношення ціна-якість. За повідомленням Національного бізнес-рейтингу, ЗАТ «ЗАЗ» визнано лідером галузі у 2008 р.

Розпочато співробітництво з KIA MOTORS. Корпорація «УкрАВТО», якій належить ЗАТ «ЗАЗ», на складальних потужностях в Іллічівську почала крупновузлову збірку китайських вантажівок марки DONGFENG. Традиційні для китайської автомобільної техніки низькі ціни при сучасних технологічних рішеннях можуть вивести ці вантажівки в лідери ринку (за існуючими статистичними даними, понад 20% українського ринку нових комерційних автомобілів і легких вантажівок належить китайським торговим маркам).

2010 р. – ЗАЗ Lanos – абсолютний лідер продаж і лідер продаж у компактному класі за версією Національного автомобільного рейтингу – «Авторейтинг-2009». Лідером продаж в малому класі став автомобіль ЗАЗ-1103. У дилерській мережі компанії ТДЦ-АВТО почались продажі абсолютно нового міського автобусу ЗАЗ А 10 С. Новинка Запорізького Автомобілебудівного Заводу – новий рівень комфорту, автобус максимально пристосовано для експлуатації в місті. Щорічно на «Автошоу на Столичному» ЗАТ «ЗАЗ» презентує нові розробки.

2011 р. – у січні завершено виробництво автомобілів Тавричного ряду. Остання «Золота Славута» виставлена на Аукціон. «Авторейтинг-2010» оголосила переможців, до участі було представлено 515 моделей автомобілів, переможцем за критерієм «ринкова успішність» журі визнало ЗАЗ Lanos.

На Запорізькому автомобілебудівному заводі відбулась офіційна презентація моделі ЗАЗ Forza, стиль автомобіля розроблено ательє Torino

Design. Завод також розпочав серійне виробництво автомобіля ЗАЗ Lanos, обладнаного 16-ти клапанним двигуном об'ємом 1,4 л виробництва GM і автоматичною коробкою перемикачів передач (АКПП) фірми Aisin (Японія).

2012 р. – ЗАЗ Lanos вшосте отримав перемогу і титул «Абсолютний лідер продажів» у Всеукраїнському автомобільному рейтингу – акції «Авторейтинг 2011» участь у якому взяли понад 400 моделей автомобілів.

ЗАЗ Forza отримала свою першу нагороду – титул «Кращий доступний автомобіль» у популярній Всеукраїнській акції «Автомобіль року в Україні 2012». Запорізький автозавод розпочав серійне повномасштабне виробництво нового автомобіля ЗАЗ Vida [6].

Негативний вплив на діяльність автобудівельних підприємств має напружена ситуація на сході України – у Донецькій та Луганській областях зірвано виробничі процеси на підприємствах автопрома. Зокрема, лише у Запорізького автомобілебудівного заводу серед постачальників комплектуючих в Донецькій області знаходилось 25, а в Луганській – 11 підприємств. Продукція цих областей забезпечувала автомобілебудівні підприємства різноманітними виробами, пружинами, радіаторами, інструментами, виробами з кольорових металів. У зв'язку з цим виникла загроза зупинки виробництва, так як за короткий проміжок часу знайти нових постачальників доволі складно.

Ускладнює ситуацію також відміна утилізаційного збору та зниження спеціального податку, що відбулися паралельно із збільшенням ставок акцизного збору на нові автомобілі та на кузова для промислової зборки. Як наслідок, вітчизняні автовиробники позбулися останнього мінімального захисту держави, а замість неї отримали додаткове фінансове навантаження, як ставить не лише під питання доцільність розвитку, але і збереження промислового автомобілебудування в Україні. Зрозуміло, що в умовах кризового зниження обсягів продаж автовиробники будуть неспроможні нівелювати за рахунок власних ресурсів збільшені податки, і вони будуть закладені в ціну виробу, а відповідно будуть перекладені на споживача [10].

Вітчизняні технології автомобілебудування відстають від світових щонайменше на 25 років, виробництво автомобілів скоротилось на 80-90% порівняно з 1990 р. Ситуацію можна охарактеризувати як критичну – підприємства не мають коштів для модернізації виробництва, а їх продукція не користується достатнім попитом через неналежну якість.

Світовим економічним форумом розроблено синтетичний показник конкурентоспроможності, який відображає становище країни на світовому ринку. Для його оцінки використовують складні моделі, в яких враховується 381 показник. Розрахункові показники згруповано за 8 факторами: внутрішній економічний потенціал, зовнішні економічні зв'язки, державне регулювання, кредитно-фінансова система, інфраструктура, система

управління, науково-технічний потенціал, трудові ресурси. Окрім статистичних показників при розрахунку світового рейтингу близько 30% займають експертні оцінки аналітиків, результати опитувань, думка керівників провідних корпорацій і визнаних економічних експертів.

Згідно досліджень, проведених дослідницькою організацією IMD World Competitiveness Center, у 2016 р. Україна посіла 59 місце з 61 країн у Світовому рейтингу конкурентоспроможності держав. Відповідно до результатів дослідження Україна займає наступні позиції в рейтингу: в категорії «Ефективність бізнесу» – 60-е місце через низьку продуктивність праці; в категорії «Становище економіки» – 60-е місце через різке погіршення макроекономічних показників; в категорії «Ефективність уряду» – 55-е місце (єдиний показник з позитивною динамікою); в категорії «Інфраструктура» – 50-е місце (у 2015 р. Україна за цим показником перебувала на 48-му місці) [14]; в категорії «Кумівство» – 5-е місце. Дохід великого бізнесу завдяки політичним зв'язкам обходиться нашій країні в 6,7% від ВВП. Першість у рейтингу здобула Росія – більше 18% ВВП, найменш «кумівською» визнано Німеччину, де дуже мала група бізнесменів має зв'язки з владою; Україна очолила світовий рейтинг за рівнем інфляції. Найближчими сусідами України в рейтингу виявилися Ємен (30%), Сирія (33,6%) і Південний Судан (41,1%) [15].

Ситуація на ринку вітчизняного автомобілебудування є критичною і потребує виваженої державної підтримки. Основоположним чинником активного розвитку автомобільної промисловості, як пріоритетної галузі, що забезпечує певний системний ефект для економіки країни в цілому, є механізм інституційного регулювання, завданням якого є створення сприятливих умов для розвитку автомобілебудування. Для забезпечення комплексного підходу інституційні регулятори класифікують в системі попиту-пропозиції. Регулювання пропозиції автомобілебудівної галузі включає такі складові: регулятор технологічних бізнес-процесів, регулятор інвестицій, регулятор праці, регулятор інтеграційних процесів. До складових регулювання попиту належать: регулятор споживчого попиту, регулятор ввозу-вивозу продукції, регулятор кредитного і лізингового фінансування та податковий регулятор.

Світова економічна криза має здебільшого негативний вплив на розвиток автомобільної галузі. У процесі відновлення ланцюжка виробництво-збут автомобільним компаніям необхідно основну увагу приділяти наступним аспектам: підвищення рентабельності та стійкий розвиток; фінансова та операційна гнучкість; інвестиції в нові технології; реалізація можливостей на ринках, що стрімко розвиваються.

Пріоритетність розвитку автомобілебудування в Україні обумовлена необхідністю виведення з економічної кризи суміжних галузей

промисловості, зниження рівня безробіття, зменшення відтоку капіталу за кордон шляхом імпортозаміщення, поповнення бюджетів всіх рівнів.

Для розвитку автопромисловості в Україні є необхідні ресурси:

- кваліфікована робоча сила, що існує в автомобілебудуванні та суміжних галузях;

- потенційна місткість вітчизняного авторинку доволі значна – в Україні дуже низький рівень забезпеченості населення автомобілями, а існуючий обсяг продажів не забезпечує навіть просте відтворення автопарку. За рівнем забезпеченості населення автомобілями Україна значно поступається більшості східноєвропейських країн і значно відстає від країн Заходу, де цей показник становить 400-500 автомобілів на 1 000 населення.

За повідомленням Асоціації автовиробників України («Укравтопром»), за результатами першого півріччя 2016 р. спостерігається зростання платоспроможного попиту на легкові автомобілі. Продаж легкових автомобілів у зазначений період становив 27 211 шт., що на 58% більше аналогічного періоду попереднього року.

Найбільш популярною маркою першого півріччя 2016 р. стала Toyota. За досліджуваний період було продано 3 144 автомобілі, що на 83% більше, ніж за аналогічний період 2015 р. Друге місце в рейтингу займає Renault (2 593 автомобілі, +77%), третє – Volkswagen (2 164 шт., що в 2,3 рази більше, ніж за перше півріччя 2015 р), четверту позицію займає Skoda (1 684 авто, +102 %), замикає п'ятірку лідерів продажів KIA (1 507 шт., + 111%).

Динаміку виробництва легкових автомобілів підприємствами вітчизняного автопрому відобразимо за допомогою діаграми (рис. 1).

В загальному, вітчизняні автомобілебудівні підприємства у 2016 р. скоротили обсяги виробництва у порівнянні з минулим року на 16,8%. Продукція українського автопрому, особливо щодо легкових автомобілів, є неконкурентоспроможною і не користується попитом.

На сучасному етапі розвитку Україна не інтегрована в світовий автопром, на її території відсутні сучасні виробництва провідних світових компаній. Основними проблемами вітчизняного легкового автомобілебудування є:

- відсутність сучасних технологічних ліній, застарілі матеріаломісткі технології виробництва;

- знос виробничих потужностей основних автомобілебудівних підприємств;

- низькі масштабність та рівень локалізації виробництва;

- значна залежність від імпорту матеріалів і комплектуючих;

- несприятливе нормативно-правове середовище;

- низька інвестиційна привабливість галузі.

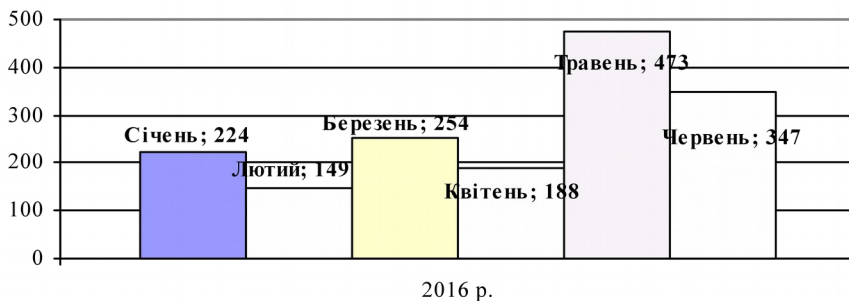


Рис. 1. Виробництво легкових автомобілів вітчизняними автомобілебудівними підприємствами за I півріччя 2016 р., шт. [складено за даними 11]

Основними сильними сторонами вітчизняної автомобілебудівної промисловості є:

- зручна логістика;
- наявність підготовлених трудових ресурсів;
- ненасичений та зростаючий внутрішній ринок збуту.

На наш погляд, в Україні в середньостроковому періоді необхідно утворення спільних підприємств автомобільної промисловості, в довготривалій перспективі – перехід системи інституційного регулювання стійкого розвитку автомобілебудування на внутрішнє інвестування з метою замикання обігу капіталу в національній макроекономічній системі. Основним джерелом формування конкурентних переваг для українського автопрому є мінімізація витрат та підвищення якості продукції до світових стандартів. Для досягнення визначеного результату необхідно:

- здійснити технічне переоснащення вітчизняних автомобілебудівних підприємств та вдосконалити технології виробництва;
- досягнути високого рівня локалізації виробництва;
- підвищити ефективність управління на підприємствах автомобілебудівної промисловості.

Список використаних джерел

1. История Кременчугского Автозавода (КрАЗ) [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://okrain.net.ua/article/read/History_Kraz.html
2. Луцький автомобільний завод [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://znaimo.com.ua>

3. Львівський автобусний завод [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://uateka.com/uk/article/industry/1169>

4. Світова історія автомобілебудування: Запорізький автомобільний завод і автомобіль легенда ЗАЗ 965 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://car.jacrein-club.ru>

5. «Укравто» купила государственные 81,6% «АвтоЗАз» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://podrobnosti.ua>

6. Історія марки: Запорізький автомобільний завод ЗАЗ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sites.google.com/site/zavodzaz/istoria-marki>

7. Мелитопольский моторный завод: История [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.memz.com.ua/html/history.htm>

8. Іллічівський завод автомобільних агрегатів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://znaimo.com.ua>

9. СП «АвтоЗАЗ- Daewoo»: проблеми створення і функціонування агрегатів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://studopedia.su>

10. Нестабильность на востоке Украины нарушает ритмичность производства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://archive.is/S4Gd6>

11. УкрАвтопром. Ассоциация автопроизводителей Украины: Статистика [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ukrautoprom.com.ua>

12. OICA is the voice speaking on automotive issues in world forums [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.oica.net/>

13. Проноза, П. В. Світове автомобілебудування: сучасні тенденції та перспективи розвитку [Текст] / П. В. Проноза // Бізнесінформ. – 2015. – № 8. – С. 118-125.

14. Світовий рейтинг конкурентоспроможності: Україна обігнала лише Монголію та Венесуелу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://economics.unian.ua/other/1361490-svitoviy-reyting-konkurentospromojnosti-ukrajina-obignala-lishe-mongoliju-ta-venesuelu.html>

15. The Economist склав рейтинг «кумівства» в світі: Україна на 5 місці [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.unian.ua/politics/1339388-the-economist-sklav-reyting-kumivstva-v-sviti-ukrajina-na-5-mists.html>

ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: АНАЛІЗ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Динамізм та виклики зовнішнього середовища змушують керівників підприємств миттєво реагувати на потреби ринку, що виникають, запити споживачів тощо. Ефективність розвитку промислових підприємств залежить від здатності швидко та вчасно пристосовуватися до змін.

О.В. Гавриленко вважає [1], що процес функціонування сучасних промислових підприємств полягає у їхньому безперервному розвитку: тільки в цьому випадку можна забезпечити конкурентоспроможність компанії за рахунок її адаптації до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища. Раціональна система управління організацією передбачає підтримку сформованих організаційних відносин, поведінки та зв'язків для забезпечення надійного функціонування підприємства, а також створення нових й адаптації існуючих організаційних відносин і зв'язків.

Управління стратегічним розвитком підприємства як відкритою системою потребує застосування одного чи комплексу підходів до управління. У роботі [2] подано аналіз системно-цільового, системно-ресурсного, системно-мультиплікаційного, системно-динамічного та ситуаційного підходів.

Системно-цільовий (програмно-цільовий) підхід заснований на науково обґрунтованому формулюванні цілей функціонування й розвитку підприємства, взаємному пов'язуванні між собою. Цей підхід передбачає єдність чіткої цільової орієнтації підприємства, комплексності розроблених заходів, визначеності термінів їх реалізації, адресності та встановлення джерел отримання ресурсів.

Практичне використання цього підходу дає змогу:

- науково обґрунтовувати цілі розвитку підприємства;
- здійснювати розроблення альтернативних способів їх досягнення;
- обґрунтовувати обсяг і структуру необхідних ресурсів;
- розробляти моделі ефективного функціонування підприємства на основі встановлення можливого поєднання наявних і необхідних ресурсів у перспективі;
- встановлювати критерії для обґрунтованого вибору найбільш ефективної альтернативи.

Системно-ресурсний підхід полягає у ретельному виявленні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для ефективного функціонування та перспективного розвитку підприємства.

Системно-мультиплікаційний підхід є конкретизацію і додатком системного підходу до дослідження процесів, пов'язаних з виникненням і мультиплікацією ефектів, який:

- належить постійно нарощувати, він може бути реалізований, якщо нововведення конкретне (новий метод виробництва, зміна в організації виробництва, удосконалення технології тощо);
- уведений в певному структурному підрозділі підприємства, викликає ефект, поширюваний на його інші структурні підрозділи, що відповідно збільшується при переході від одного до іншого;
- будучи загальним ефектом, є незрівнянно більшим від сумарного ефекту системи.

Тому його важливими рисами є спільність і одночасність, він є інтегральним ефектом, охоплюючи всі сфери виробничого процесу підприємства. Системно-динамічний підхід передбачає дослідження, розроблення та обґрунтування заходів, які сприяють забезпеченню динамізму в розвитку підприємства і підвищенню результатів його діяльності. В основі цього підходу лежать положення про те, що, при вирішенні завдань стратегічного управління, підприємство повинне обґрунтовувати й передбачати, наскільки реалізація рішень, які ним підготовлені, сприятиме його ефективному розвитку в перспективі.

Ситуаційний підхід заснований на результатах дослідження поведінки підприємства в будь-яких ситуаціях і дає змогу здійснювати оцінювання й прогнозування його стану в динаміці. Він ґрунтується на:

- формуванні ситуаційної інформаційної бази;
- результатах спостереження за ситуаціями;
- їх аналізі та класифікації;
- формуванні реакції керівництва підприємства на ситуацію;
- розробленні сценаріїв розвитку ситуації за рішеннями тощо.

Базовими процедурами методології системного підходу є: визначення структури внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства; встановлення мети його розвитку; визначення факторів взаємного впливу, встановлення критеріїв стану, розроблення механізму оцінювання рівня стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства [3].

З методологічних позицій системний підхід дозволяє застосовувати теорії пізнання й діалектики до дослідження процесів, які відбуваються на підприємстві та реалізувати вимоги загальної теорії систем, яка передбачає розгляд підприємства як великої і складної системи, що одночасно є елементом більш загальної системи [4].

У табл. 1 автором визначено теоретичну сутність, переваги та обмеження у використанні класичних підходів до управління розвитком промислових підприємств (доповнено автором на основі [5]).

Методологічні підходи до розвитку промислових підприємств

Підхід	Автор	Сутність	Переваги у використанні	Обмеження у використанні
1	2	3	4	5
Системний	Р. Акофф, Л.А. Баїв, І.В. Блауберг, Д. Клїланд, Г. Кунц, Н.Н. Моїсеїв, Є.Г. Юдін	Дослідження способів організації елементів розвитку виробництва в єдине ціле та взаємодії усіх видів технологічної діяльності, які відбуваються в процесі функціонування підприємства	З методологічних позицій системний підхід дає змогу застосовувати теорії пізнання й діалектики до дослідження процесів, які відбуваються на підприємстві, та реалізувати вимоги загальної теорії систем	Необхідність комплексного дослідження підприємства у сукупності з факторами зовнішнього середовища, з яким воно тісно пов'язано. Це вимагає вивчення кожного елемента системи в його зв'язку і взаємодії з іншими, виявлення впливу властивостей окремих складових на поведінку системи в цілому, встановлення емерджентних властивостей системи, а також визначення оптимального режиму її функціонування
Системно-комплексний	О.В. Ланкін, В.І. Сумін, О.В. Воронова	Його використання обумовлено необхідністю визначення мети розвитку, структури управління інноваційним розвитком, що передбачає встановлення зв'язків та взаємодії між структурними підрозділами підприємства (тобто елементами системи).	З метою дослідження системи управління розвитком виробництва підприємству доцільно використовувати системно-комплексний, системно-структурний, системно-функціональний, системно-цільовий, системно-нормативний та систем-	

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
		Поняття “система” стосовно технологічного розвитку підприємства повинне містити проведення НДДКР, цілісність їх здійснення в організації	но-динамічний підходи	
Програмно-цільовий	В.М. Гриньова П.Н. Завлін, О.Г. Туровець	Теорія програмно-цільового підходу передбачає розгляд організації НДДКР у вигляді системи постановки цілей та їх реалізації. Постановка цілей містить: – визначення складу задач, системи пріоритетів розвитку виробництва; – обґрунтування необхідних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; – розрахунок економічної ефективності від упровадження нової технології як для виробника, так і споживача.	Саме цей підхід дозволяє знижувати ризик, обумовлений невизначеністю результатів впровадження нової технології та необхідністю врахування значної кількості вимог для отримання соціально-економічного ефекту	Складним завданням у процесі впровадження програмно-цільового підходу є системний вибір цілей, які можуть забезпечувати ефективне проведення НДДКР

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
Ситуаційний	М.Х. Мескон, М. Альберт, Г. Мінцберг, Дж.Б. Куїн, Г. Кунц, Р.М. Лепа	Ситуаційний підхід заснований на результатах дослідження поведінки підприємства у будь-яких ситуаціях, які виникають у процесі розвитку, і дозволяє виконувати оцінювання й прогнозування його стану в динаміці. Його основою є: формування ситуаційної інформаційної бази; результати спостереження за ситуаціями; їх аналіз і класифікація; формування реакції керівництва підприємства на ситуацію; розроблення сценаріїв розвитку ситуації за рішеннями тощо	Даний підхід дає змогу поєднувати конкретні концепції управління інноваційним розвитком з певними конкретними ситуаціями з метою ефективного досягнення його цілей, здійснювати розроблення альтернативних концепцій, організаційних структур, інноваційної стратегії для досягнення мети щодо вибору найбільш ефективних рішень для конкретних ситуацій; сприяє збереженню цілісності підприємства при формуванні та реалізації загальної стратегії розвитку, визначенні сукупності факторів, які суттєво впли-	Ситуаційний підхід в управлінні розвитком виробництва підприємства вимагає великих витрат, які можуть бути виправданими у випадку неможливості реалізувати традиційні підходи. Крім того, необхідним є розроблення класифікаторів ситуацій та побудови відповідних алгоритмів рішень

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
			<p>вають на ефективність функціонування, забезпечення необхідного рівня гнучкості та визначення рівня стабільності підприємства на основі встановлення впливу як зовнішніх, так і внутрішніх соціально-економічних факторів</p>	
Системно-ресурсний	В.Я. Заруба	<p>Об'єктами управління на всіх рівнях є кількісні характеристики ресурсів у предметно-функціональній визначеності їхнього складу.</p> <p>У номенклатурі ресурсів стратегічного рівня окремо не виділяють ресурси, що використовуються для корективних дій на тактичному та оперативному рівнях, різний зміст яких обумовлює відповідно комплексний та індивідуалізо-</p>	<p>Перевагою у використанні даного підходу є наявність можливості будувати стратегічні плани розвитку, відштовхуючись від фактичного стану ресурсного забезпечення підприємства, здійснювати постійний моніторинг формування і використання ресурсної складової розвитку, вносити управлінські ко-</p>	<p>Обмеженням у використанні запропонованого підходу є відсутність оперативності в отриманні необхідних даних, що уповільнює процес підготовки та ухвалення управлінських рішень</p>

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
		ваний характер інформаційного відображення ресурсів у процесі управління. З цього випливає, що стратегічному, тактичному та оперативному рівням управління відповідають різні ситуації діяльності, що характеризуються різним складом об'єктів і ресурсів управлінських дій	ригування величини ресурсів	
Маркетинговий	О.О. Віханський, Б.І. Карлоф, Ж.Ж. Ламбен, Н.В. Куденко	Застосування маркетингового підходу передбачає орієнтацію промислових підприємств на ринкові цінності та споживацькі вподобання, загальноринкові тенденції. У даному підході має місце певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу, що поєднує такі основні позиції: маркетингову спрямованість підприємства та основну виробничу діяльність	Основною перевагою у використанні даного підходу є орієнтація підприємства на зовнішнє середовище при розробленні та випуску продукції підприємства	Обмеженням у використанні даного підходу є збір та аналіз даних, проведення актуальних досліджень, що є релевантними актуальній ринковій кон'юктурі

Аналіз розглянутих підходів до розвитку промислових підприємств дає змогу зробити висновок про можливість їхнього використання як методології стратегічного управління. Однак, слід відзначити, що деякі автори надають переваги ситуаційному підходу [6], який найбільш доцільний у випадку взаємодії підприємства з нестійким зовнішнім середовищем. Його недоліками є орієнтованість на прості управлінські рішення, яка потребує розроблення додаткових процедур їх розв'язування, а також націленість на одну ситуацію, яка описує стан всіх ресурсів підприємства і фактори зовнішнього середовища на певний час без внутрішнього розподілу [7].

В умовах невизначеності підприємству необхідно враховувати значну кількість складних стохастичних зв'язків як на самому підприємстві, так і з зовнішнім середовищем. Тому існує необхідність застосування адаптивного підходу до розвитку підприємства (комплекс адаптивних заходів, спрямованих на підвищення здатності підприємства превентивно та конструктивно реагувати на зміни під час проходження агресивної стадії, стадії мобілізації захисних реакцій підприємства і стадії опірності турбулентності зовнішнього середовища, що забезпечує стабільність розвитку та стійкість конкурентної позиції на ринку) та формулювання основних принципів побудови й функціонування такої системи управління адаптивним розвитком на базі комплексного використання ситуаційного й окремих аспектів системно-комплексного, системно-структурного, системно-функціонального, системно-цільового, системно-нормативного та системно-динамічного підходів.

Список використаних джерел

1. Гавриленко О.В. Управление компанией: особенности формирования корпоративной культуры / О.В. Гавриленко // Лизинг. – 2011. – № 8. – С. 43–50.
2. Гриньов А.В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01 / А.В. Гриньов ; Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. – Харків, 2004. – 485 с.
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. : Л. Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
4. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннелл ; пер. с англ. – В 2-х т. – М. : Прогресс, 1981. – Т.1. – 495 с., Т.2. – 511 с.
5. Єременко В.В. Концепція формування стратегії інноваційно-технологічного розвитку машинобудівного підприємства / В.В. Єременко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – Т. 2. – С. 243 – 247.
6. Виноградский С. Б. Концепция адаптивного менеджмента экономических систем / С.Б. Виноградский // Модели управления в рыночной экономике : сб. науч. трудов. Общ. ред. Ю. Г. Лысенко. – Вып. 3. – Донецк : ДонГУ, 2000. – С.114–116.
7. Грозний І.С. Аналіз підходів до управління розвитком промислового підприємства / І.С. Грозний // Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища : зб. наук. праць ДонДУУ. Серія “Економіка”. – Т. XIII, вип. 224. – Донецьк, 2012. – С. 51–57.

СТАДІЯ ЗРІЛОСТІ У ЖИТТЄВОМУ ЦИКЛІ ТОВАРУ ТА ЇЇ ОСНОВНІ СТРАТЕГІЇ

Товари та послуги живуть на ринку певний час, з часом їх витісняє технічний прогрес, вони набридають покупцям, оновлюються самими виробниками в результаті появи нових потреб.

Для визначення стадії розвитку продажу товару користуються концепцією життєвого циклу товару.

Життєвий цикл товару визначає послідовність періодів існування товару фірми на ринку та характеризує зміну обсягів продажу та прибутку від його реалізації і визначає маркетингові стратегії від моменту виведення товару на ринок до його зняття з ринку відповідно до поведінки споживачів і конкурентів.

Концепція життєвого циклу товару була розроблена Теодором Левіттом у 1965 році. Суттєво доопрацював концепцію з позицій вивчення конкурентоспроможності товару на ринку Ф. Котлер. В. Коехлер порівнює зміну обсягів продажу товару на всій дистанції його життєвого циклу з коливанням полум'я при горінні свічки: полум'я з'являється, коли свічку запалюють; спочатку полум'я коливається, потім швидко зростає, набуваючи максимального розміру, певний час горить стабільно і, поступово згасаючи зникає зовсім [1]. Такі ж зміни відбуваються і з товаром у період його життєвого циклу: товар з'являється на ринку, обсяг продажу його стрімко зростає (якщо товар відповідає ринковим вимогам), потім стабілізується і починає спадати, досягаючи незначного або нульового рівня.

Основною причиною зникнення товару з ринку є науково-технічний прогрес, завдяки якому будь-який товар рано чи пізно морально застаріває, а йому на зміну приходять нові та досконаліші товари.

Концепція життєвого циклу товару характеризується такими основними положеннями:

- товар перебуває на ринку певний обмежений проміжок часу;
- тривалість життєвого циклу товару можна подовжити, застосовуючи відповідні стратегічні рішення;
- питомий прибуток від реалізації товару спочатку зростає, досягаючи свого максимального значення на стадії росту, а потім зменшується, досягаючи мінімального значення на стадії спаду;
- основні маркетингові показники (обсяг прибутку, ринкова частка, обсяг збуту, рівень конкуренції, тип споживача, характер розподілу і т.ін.) змінюються зі зміною стадій життєвого циклу товару.

Ринковому життю товару передує так званий нульовий етап, який характеризується вивченням та апробацією ідеї нового товару, а потім і самого товару. Це дорогий етап для фірми, яка вкладає гроші, не будучи впевненою, що цей товар знайде свій ринок. У цьому разі обсяг продажу дорівнює нулю, а обсяги інвестицій зростають разом із наближенням до завершальної стадії етапу. Щоб діяти з більшою впевненістю, фірма здійснює вивчення ринку, спрямоване на визначення характеру впроваджуваного товару.

Товар у своєму житті на ринку послідовно проходить ряд етапів або ж стадій:

1. етап виведення на ринок (впровадження);
- 2) етап зростання (розвитку);
- 3) етап зрілості;
- 4) етап занепаду (спаду).

Уповільнення зростання обсягу продажу свідчить, що товар досяг стадії зрілості. Стадію зрілості В. Кардаш поділяє на три фази [2, с. 189]:

- зрілість, що зростає;
- стабільна зрілість;
- зрілість на спаді.

Зрілість, що зростає, – це поступове збільшення обсягів продажу постійним покупцям. Стабільна зрілість (фаза насичення) характеризується постійним рівнем обсягів продажу товару, що його купують на заміну використаного. На третій фазі (зрілість на спаді) обсяги продажу починають зменшуватися, бо деякі постійні покупці переходять на аналогічну продукцію інших виробників. Під час зрілості товару його придбання здійснює масовий ринок покупців із середнім доходом. Зниження темпів зростання продажу призводить до появи надлишкових виробничих потужностей і загостренню конкуренції. Тому виробники частіше знижують ціни, збільшують витрати на стимулювання збуту і рекламу. Підприємства зі слабкими позиціями на ринку вибувають із боротьби, але провідні конкуренти залишаються.

Уповільнення та стабілізація обсягів продажу пояснюються інноваційною активністю галузі. Інноваційні зміни призводять до стабілізації, а потім до зменшення обсягів продажу існуючого на ринку товару. Це призводить до скорочення тривалості його життєвого циклу. Проте ефективні маркетингові дії сприяють пошуку можливостей збільшення обсягів продажу і прибутків фірми навіть на зрілих ринках.

Як стверджує С. Гаркавенко, маркетингова ціль на цьому етапі – максимізація прибутку і стабілізація частки ринку, а стратегія, яка відповідає етапу зрілості має назву «Захист» [3, с. 249].

Основне завдання маркетингу на цьому етапі – продовження життєвого циклу товару. Цього можна досягти трьома засобами:

- розширення ринку шляхом залучення нових споживачів, виходу на нові територіальні ринки або нових застосувань товару;
- модифікація товару;
- репозиціонування марки з метою привертання уваги нових сегментів споживачів;
- пошук нових сфер використання товару.

Стадія зрілості, як правило, є найтривалішою стадією життєвого циклу товару.

Визначимо основні маркетингові характеристики стадії зрілості [4, с. 129].

- Попит стабілізується і поступово знижується. Потенційний попит майже відсутній, тобто ринок майже повністю охоплений даним товаром.

- Ринки є гіперсегментованими, і знайти вільну нішу дуже важко. Наприклад, ринок зубної пасти України перебуває на стадії зрілості, підтвердженням чого є існування великої кількості сегментів і відповідних різновидів зубної пасти: протикарієсної, відбілюючої, з освіжаючим подихом, навіть протинікотинової.

- Конкуренція набуває свого максимального рівня за всю тривалість життєвого циклу товару. Причому, якщо на стадії зрілості конкуренція мала відносно мирний характер, оскільки зростаючий ринок міг вмістити багатьох конкурентів, то на стадії зрілості конкуренція загострюється, оскільки в результаті поступового зменшення попиту у виробника виникають надлишкові виробничі потужності. Конкуренція стає агресивнішою, оскільки прагнення фірм збільшити свій обсяг пролажу призводить до підвищення їх витрат і зниження прибутковості їхньої діяльності. Тому на стадії зрілості слабкі фірми, які не мають стійкої конкурентної переваги, не витримують конкурентного тиску, який призводить до зниження прибутковості, і виходять з галузі (безумовно, якщо бар'єри виходу не є занадто високими).

- Конкуренція набуває, як правило, цінового характеру. Цінова конкуренція призводить лише до перерозподілу ринку між існуючими фірмами, а не до розширення місткості ринку.

- Збут набуває великої інтенсивності і не може більше зростати. Тому перед фірмами-виробниками загострюється проблема дистрибуції і постає проблема пошуку нових ринків збуту, яка розв'язується шляхом реалізації маркетингової стратегії розвитку ринку.

- Основна мета маркетингової діяльності фірми з розширення ринкової частки трансформується на утримання ринкової частки, оскільки

основна частина обсягів продажу фірми припадає на вже існуючих, а не на нових споживачів.

Якщо фірма своєчасно не помічає переходу ринку від стадії росту до стадії зрілості, то вона продовжує нарощувати свої виробничі потужності, що утворює їх надлишок. Надлишок виробничих потужностей призводить до невиправданого зростання витрат, а контроль над витратами на стадії зрілості має особливо важливе значення. Надлишок виробничих потужностей призводить і до посилення конкурентної боротьби за підвищення ринкової частки, оскільки збільшення ринкової частки фірма розглядає як єдиний засіб зниження питомих витрат та підвищення прибутку. Але мета і відповідна маркетингова стратегія, які спрацьовували на стадії росту, втрачають свою ефективність і навіть починають негативно впливати на стадії зрілості. Тому дуже важливо своєчасно розпізнати стадію зрілості життєвого циклу товару і своєчасно внести певні корективи як у маркетингові цілі, так і в маркетингові стратегії та тактику.

Так, ціль отримання і нарощування короткострокового прибутку на стадії зрілості повинна бути замінена на мету утримання і ринкової частки. Несвоєчасне встановлення цієї мети призведе до і того, що конкуренти розширять свої ринкові частки, і ринкові позиції фірми будуть значно підірвані, що зробить її конкурентно вразливою.

Основні маркетингові показники та їх характеристики на стадії зрілості життєвого циклу товару відтворені в табл. 8.

Таблиця 1

Характеристика основних маркетингових показників на стадії зрілості життєвої о циклу товару [4, с.130]

Маркетинговий показник	Характеристика
1	2
Обсяг продажу товару	Стабілізується і зменшується
Конкуренція	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Найвища за весь життєвий цикл товару ▪ Агресивна ▪ Набуває цінового характеру, можливі цінові війни ▪ Посилюється і загострюється міжнародна конкуренція
Прибуток	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стабілізується і починає зменшуватися ▪ Загальний прибуток може збільшитися в результаті застосування ефективної маркетингової стратегії, яка ґрунтується на стійкій конкурентній перевазі

Продовження табл. 1

1	2
Тип споживача	Постійні покупці, які здійснюють повторні покупки
Основна мета маркетингу	Утримання ринкової частки фірми
Витрати на маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Абсолютні витрати знижуються ▪ Питомі витрати – підвищуються (у зв'язку зі зниженням обсягів продажу)
Ціна	Зменшується в результаті підвищення конкуренції та збільшення еластичності попиту
Збут	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Набув максимальної інтенсивності ▪ Подальше нарощування збутової мережі фірми є проблематичним
Стимулювання збуту	Набуває найвищого розмаїття і розповсюдження
Основні маркетингові стратегії	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Цінове лідерство ▪ Диференціація ▪ Ринкова ніша

Основними різновидами конкурентної переваги фірми на стадії зрілості є цінове лідерство та диференціація. На стадії росту фірма може досягти ринкового успіху на базі технологічної переваги. Але якщо із вступом ринку до стадії зрілості вона не усвідомить, що конкурентна перевага тепер повинна будуватися на основі диференціації або низької ціни, то це приведе її до стратегічної поразки.

Стратегія цінового лідерства орієнтує фірму на всебічне зниження витрат виробництва та обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі. Це буде підставою для встановлення найнижчої ціни та отримання статусу цінового лідера галузі. Ціновий лідер є на кожному ринку (як на територіальному, так і на галузевому). Стратегія цінового лідерства, як і будь-яка інша стратегія, має і переваги, й недоліки.

Переваги стратегії цінового лідерства [4, с. 132]:

- якщо споживачі є чутливими до ціни, то ціновий лідер має більше можливостей для збільшення обсягів продажу;
- фірма з найменшими в галузі витратами може отримувати прибуток навіть тоді, коли знижується середній рівень ринкових цін у результаті загострення конкурентної боротьби;
- низькі витрати забезпечують фірмі перевагу по відношенню до постачальників як конкурентної сили. В разі підвищення цін на матеріально-технічні ресурси найменшою мірою страждає на ринку ціновий лідер;

- низькі витрати забезпечують ціновому лідеру ринкові переваги по відношенню до торгових посередників як конкурентної вили. Торгові посередники зацікавлені в нижчій ціні виробника, і тому віддають перевагу саме ціновому лідеру;

- низькі витрати та, відповідно, низькі ціни утворюють високі бар'єри входу на даний ринок збуту. Нова фірма, яка намагається увійти на цей ринок, щоб бути успішною, повинна перевершити цінового лідера в ціні.

Недоліки стратегії цінового лідерства:

- концентрація діяльності фірми на зниженні витрат може призвести до несвоєчасного реагування фірми на зміни ринкового середовища. Так, принципів технологічні зміни можуть зменшити значення даної галузі, зробивши її товар морально застарілим. Наприклад, з появою комп'ютерної техніки відійшли в минуле друкарські машинки (навіть найдешевші) і т. д. Тому, знижуючи витрати, необхідно ретельно відслідковувати зміни в технологічному середовищі та зміни в споживчому попиті;

- конкуренти можуть досягти аналогічного рівня витрат, тоді ціна фірми перестане бути найнижчою, і вона втратить свою конкурентну перевагу;

- збільшення витрат на певні матеріально-технічні ресурси (наприклад, на енергоносії, на сировину) може призвести до зменшення різниці в цінах цінового лідера і конкурентів, і тоді його конкурентна перевага перестане бути суттєвою для споживача.

Наступною формою стійкої конкурентної переваги фірми на стадії зрілості є диференціація, і маркетингова стратегія диференціації є однією з найважливіших стратегічних альтернатив фірми на стадії зрілості. *Стратегія диференціації* передбачає досягнення фірмою конкурентних переваг у задоволенні певних аспектів потреб споживачів. Термін «диференціація» походить від англійського слова «different», що означає «різний, відмінний, несхожий». Тому, застосовуючи стратегію диференціації, фірма повинна сформувану конкурентну перевагу в якості товару, його сервісному обслуговуванні або в інших аспектах задоволення потреб споживачів [4, с. 133]. Основна ідея диференціації в тому, що ринкова пропозиція фірми щодо задоволення потреб її споживачів повинна відрізнитися від конкурентів і бути неповторною з точки зору споживачів. При цьому ціна та витрати мають другорядне значення і відрізняються, як правило, високим рівнем. Стратегія диференціації також має і переваги, й недоліки.

Переваги стратегії диференціації:

- створюється певний високий імідж товарів і фірми, що знижує чутливість споживача до ціни;

- зниження чутливості споживача до ціни, в свою чергу, призводить до зниження цінової еластичності попиту, що дає можливість фірмі отримати вищий питомий прибуток;

- прихильність споживачів і неповторність ринкової пропозиції фірми створюють високі вхідні бар'єри на даний ринок збуту. Нова фірма, яка прагне ввійти в цей ринок, повинна усвідомлювати, що їй потрібно запропонувати дещо оригінальніше в задоволенні потреб споживачів, інакше її вихід на цей ринок не буде успішним.

Недоліки стратегії диференціації:

- характеристика товару, на якій базується стратегія диференціації фірми, може втратити своє значення у зв'язку зі зміною системи цінностей споживача. Наприклад, у 1960 – 1970-х роках в Україні були модними речі, вироблені з нейлону. В 1990-х роках розпочалася тенденція до здорового способу життя, яка призвели до зміни системи цінностей споживача: замість нейлонових тканин, які негативно впливають на етап здоров'я людини, споживачі почали віддавати перевагу виробам з натуральної сировини – бавовни, вовни, шовку. Виробники дедалі частіше використовують тепер стратегію позиціонування, яка підкреслює натуральність сировини їхніх виробів [4, с. 134];

- збільшення ціни в результаті диференціації і відрив від ціни цінового лідера можуть стати настільки значними для споживача, що переваги диференціації втрачать для нього своє значення;

- виникнення фірм-послідовників, які копіюють стратегію диференціації, зменшує її ефект. Створений високий імідж і, відповідно, високі прибутки фірм-диференціаторів, привертають увагу фірм, які намагаються копіювати цей імідж і таким чином забезпечити собі певні обсяги продажу і прибутки. Дуже часто це копіювання перетворюється на підробку товарів відомих фірм. Зовнішня схожість товару-підробки з оригіналом вельми висока, а якість – дуже низька. Тому імідж фірми-виробника пошкоджується, оскільки цю низьку якість споживач асоціює з фірмою-оригіналом, а не з фірмою-імітатором [4, с.134].

Стратегія диференціації – це один із різновидів конкурентних стратегій фірми. Різновидами стратегії диференціації є товарна диференціація, диференціація упаковки, сервісна диференціація, диференціація персоналу та іміджева диференціація.

Крім цих стратегій, на стадії зрілості В. Кардаш пропонує застосування таких маркетингових стратегій: модифікація ринку; модифікація товару; модифікація маркетингових засобів [2, с.190].

Модифікація ринку – це сукупність дій із розширення контингенту покупців товару. З цією метою шукають нових способів використання товару постійними покупцями, застосовують різноманітні засоби для зміцнення

становища товару на ринку, збільшуючи, наприклад, продаж товару іншим категоріям споживачів.

Модифікація товару може здійснюватися в різних формах і найчастіше виявляється у зміні певних його властивостей. Наприклад, поліпшення якості товару, що передбачає підвищення термінів служби і надійності, зміна показників призначення та інших функціональних характеристик. Збільшення обсягів збуту через поліпшення якості є можливим, якщо товар і справді матиме такий резерв, а покупець віритиме в можливість такого поліпшення і реально його відчуватиме.

У процесі модернізації товару надаються нові властивості, що розширюють сферу його застосування, підвищують зручність користування, спрощують процес експлуатації. Можливість модернізації товару багато в чому залежить від рівня використання фірмою методів уніфікації та агрегування. Уніфікація дає змогу технічно поліпшувати товар без суттєвого зростання виробничих витрат. Агрегування сприяє розширенню сфери можливого застосування продукції. Наприклад, створюється набір агрегатів з комбінованим використанням того самого електричного двигуна для свердлувальних, шліфувальних, деревообробних та металообробних робіт у домашньому господарстві. Велика увага приділяється поліпшенню оформлення товару – зміні кольорової гами, упаковки та інших характерних ознак зовнішнього вигляду. Маючи свій стиль оформлення товару, кожна фірма може досягти того, що її товар покупці одразу відрізнятимуть від інших.

Модифікація маркетингових засобів передовсім здійснюється через зниження цін. З допомогою цього забезпечується вихід на нові ринки, залучаються нові покупці. Ефективним засобом модифікації є використання нових форм реклами і активне стимулювання продажу. Останнє передбачає матеріальне заохочення торгових агентів, надання торгових знижок, подарунки покупцям, призові конкурси серед покупців, гарантування їм різноманітних додаткових послуг. Основою успішної діяльності на ринку є також дальше поліпшення якості товару, ефективне використання збутової мережі з достатнім рекламним забезпеченням.

Проте настає момент, коли попри усі зусилля обсяги продажу і прибутків починають суттєво знижуватися. Це свідчить про перехід товару до останньої стадії життєвого циклу товару – стадії спаду.

Список використаних джерел

1. Koehler W. Closed and Open Systems in the Place of Values in the World of Fact. – N.Y.: Liverwright, 1938.
2. Кардаш В Я. Маркетингова товарна політика: Підручник. – К.: КНЕУ, 2001. – 240 с.
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
4. Куденко Н В. Маркетингові стратегії фірми. Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.

УКРАЇНА-ЄВРОСОЮЗ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ СИСТЕМИ ТЕХНІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ, ТРУДНОЩІ РОЗВИТКУ ТА НОВІ ВИКЛИКИ

Стратегічна мета України залишається незмінною. Європейська і Євроатлантична інтеграція, угода про Асоціації між Україною та ЄС визначили широкий спектр міжнародних відносин, які проявляються у правових, економічних, політичних, соціальних та інших особливостях. Повна правильна назва цього документу звучить так : « Угода про Асоціацію між Україною з однієї сторони та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами з іншої сторони, від 21 березня 2014 року та 27 червня 2014 року» . Дві дати існують, оскільки підписання Угоди відбувалося у два етапи.

Початком створення Євросоюзу було підписання в Нідерландах у м. Маастріхті представниками 12 країн Європи Угоди про створення Європейського союзу «ЄС» для проведення спільної економічної та політичної діяльності. Від того співпраця між Україною і ЄС розпочалася із підписання у липні 1994 року « Угоди про партнерство та співробітництво».

З 1 січня 2016 року економічна частина Угоди про Асоціацію Україна - ЄС набуло повної чинності по виконанню підписаних Положень з обох сторін. Українська держава, її виробничі структури за цей час багато вже зробили в напрямі інтеграції.

Європейська служба із зовнішньої політики та безпеки та Європейська комісія у кінці 2016 року опублікували спільну доповідь де проаналізовано результати виконання Україною питань Угоди про Асоціацію, починаючи з 1 січня 2015 року. Там відзначено, що Україною проведені інтенсивні і безпрецедентні реформи в економічній і політичній сферах, та досягнення значного розвитку демократичних інституцій.

Керівник Європейської дипломатичної служби Федеріка Могеріні нещодавно заявила, що Україна може розраховувати на підтримку Європейського Союзу в поступальному русі реформ, що свідчить про те, що керівники Європейського Союзу прийшли до висновку про значні зміни в Україні.

Верховний представник ЄС з іноземних справ пані Федеріка Могеріні коментуючи доповідь зазначила, що протягом двох останніх років Україна дійсно далеко просунулась у реформуванні держави у складних умовах конфлікту на сході України і незаконної анексії Криму і Севастополя. Керівництво Євросоюзу зазначило, що Українській владі тепер надзвичайно

важливо перейти від прийняття законів і створення різних органів до найбільш повної реалізації цих реформ, що б через деякий час країна отримала відчутний результат. У згаданій доповіді ЄС по Україні аналізуються найважливіші дії і реформи Української влади котрі запроваджуються у відповідності із стратегічними пріоритетами, що зафіксовані в Угоді з Євросоюзом. Комісар ЄС з питань європейської політики Євросоюзу Йоганнес Ханн чітко визначив, що Європейський Союз однозначно підтримуватиме Україну як політично так і фінансово.

Про продовження стосунків свідчить надання другого траншу допомоги від ЄС у розмірі 50,125 мільйонів Євро в рамках Угоди про фінансову допомогу. А перший транш в сумі 250 мільйонів Євро був наданий ще у 2014 році. Дослідження проведені автором свідчать про цілеспрямовану організаційну роботу особливо протягом 2015-2016 років по виконанню вимог Угоди.

Україна пройшла надзвичайно складний шлях по створенню усіх умов для майбутнього членства у ЄС. Асоціація - (від грецького та латині) трактується як добровільне об'єднання людей, організацій, держави для досягнення спільної мети на засадах взаємовигідної співпраці при збереженні самостійності, правової та майнової незалежності її членів. Асоціація (Україна – ЄС) це широкий спектр міжнародних відносин у правових, економічних, політичних та соціальних та інших сферах.

Шлях України до Європейського товариства почався із прийняття у грудні 2000 року спеціального плану заходів з реалізації Угоди про оцінювання відповідностей ідентифікації товарів. Важливою віхою стало отримання у 2008 році членства у Світовій організації торгівлі (СОТ), яке ставило перед Україною завдання з реформування усіх напрямків економічних відносин. Основні дати асоційованих перемовин такі :

- 2007 рік – непрямого переговорного процесу;
- 2008 рік – вступ до СОТ;
- 2009-2011 р. р. багато чисельні перемовини і консультації;
- 2012 рік – парафування різноманітних державних документів;
- 2013 рік – зрив підписання Януковичем В. документів у Вільносі;
- 2014 рік – Революція Гідності і кінець багатовекторності;
- 2014 рік 21 березня – підписання Політичної частини Угоди;
- 2014 рік – 27 червня підписання економічної частини Угоди;
- 2014 рік – 16 вересня Європарламент ратифікує одночасно із Верховною Радою України і 1 листопада 2014 року Угода набуває чинності.

Протягом 2015-2016 р. р. Угоду ратифікували 27 країн ЄС. Крім особливої позиції та референдуму у Нідерландах, розпочався новий етап стратегічного розвитку усіх сфер Українського суспільства. На фоні значних

змін у міжнародних відносин стало ще більше очевидним, що стара модель Української економіки виявилась неефективною.

Основну увагу українська влада приділила питанню вдосконалення державного управління країною, складовою якої постає питання реформування і вдосконалення усієї системи технічного регулювання як основи конкурентоздатності продукції і їх виходу на зовнішні ринки.

Щодо трактування самого терміну “технічне регулювання”, то у різних країнах та міжнародних організаціях є особливості, але в основному вони зводяться до “правового регулювання економічних відносин у галузі встановлення і застосування певних вимог до продукції від її проектування до реалізації” [1, с.8].

У ЄС підхід до побудови двоєрівневої системи технічного регулювання, в основі якої лежать принципи Нового з вісімдесятих років та Глобального підходів до умов вільного переміщення товарної продукції з урахуванням, що кожна – країна член ЄС виробляє власну систему технічного регулювання.

В українському законодавстві технічне регулювання трактується як правове регулювання відносин у сфері встановлення, застосування та виконання обов’язкових вимог до продукції, або пов’язаних із нею процесів, систем і послуг персоналу та органів, а також, перевірку їх дотримання шляхом оцінки відповідності або ринкового нагляду [3, с.131-132].

При вступі до Світової Організації Торгівлі (СОТ), де Україна стала 152-им повноправним членом цієї організації було запроваджено понад 50 вимог-законів СОТ, які були включені у нову систему технічного регулювання України.

Що стосується визначення терміну технічне регулювання, то автор розглядає його як спеціально – економічне явище, пов’язане з різними напрямками людської діяльності, що включають в собі економічну, соціальну, правову, технічну і природничу сфери, що активно впливає на розвиток суспільства.

Серед політично – економічних інструментів крім технічного регулювання є державне регулювання як “фактор цілеспрямованого впливу держави через систему економічних, правових і адміністративних методів використання юридичних інструментів з метою забезпечити або підтримання тих чи інших економічних процесів та для реалізації цілей соціально – економічної політики держави” [4, с 3]. Державне регулювання треба розглядати як примушення з боку держави організацій та людей до виконання певної правової поведінки під загрозою санкцій.

Взаємозв’язок між державним технічним регулюванням у системі співробітництва Україна – ЄС можна зобразити схематично (рис.1).

Неоліберальні економісти намагаються довести, що чим менший вплив

держави на економічні процеси, тим краще, тому що держава не такий ефективний менеджер, як приватна структура.

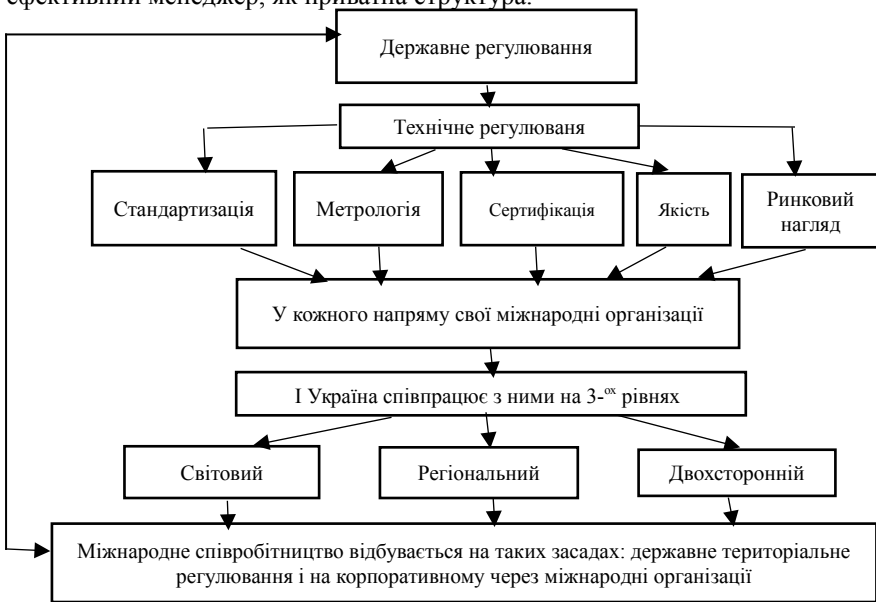


Рис. 1. Взаємозв'язок між державним технічним регулюванням у системі співробітництва Україна – ЄС

Різні економічні моделі свідчать, що добре для Китаю, не зовсім підходить для Польщі або України. Для кожної країни є свій оптимальний підхід у економічних процесах, де потрібно збільшувати або зменшувати державний вплив через економіко – політичні інструменти. Держава направляє свої зусилля у напрямі економічного, соціального адміністративного регулювання, використовуючи різні підходи і способи впливу. Законодавча діяльність влади спрямовується через систему технічного регулювання на випуск доброякісної продукції на ринок, намагаючись використати усі ринкові механізми як для створення, так і для усунення технічних бар'єрів.

Міжнародні нормативно – правові документи або сприяють, або перешкоджають цьому процесу. У конкурентній боротьбі різних держав і компаній застосовуються різноманітні способи для розширення або обмеження сфер впливу. Складові технічного регулювання, які визначені на схемі, втілюють у собі найновітніші технологічні надбання сучасного глобального світу, як рушійної сили економічного розвитку.

Технічне регулювання як прояв економічної політики держави, через

свої інструменти активно впливає на ринкові механізми, створюючи або ліквідовуючи торгові бар'єри тим самим, сприяє або перешкоджає інвестиціям і технологічним інноваціям.

Міжнародна практика виділяє два види технічного регулювання: так зване “ примусове ”, що визначає способи і важелі одержання відповідних характеристик товару та послуг, і «націлене на результат», де вже точно визначені усі характеристики товару і послуг. Останній вид в економічній практиці отримав значне поширення в зв'язку із його пристосуванням до любых економічних умов. Тому цей вид регулювання активно підтримується в СОТ.

Узагальнюючи досвід технічного регулювання у ЄС можна окреслити наступним чином:

1. Законодавства членів ЄС базується на рамкових національних законах про стандартизацію, оцінку відповідності, акредитацію, метрологію, Директиви нового та глобального підходів, тріаді директив щодо відповідності за дефектну продукцію, загальної безпеки продукції, модульного підходу і маркуванню знаком ЄС, а також великої кількості директив старого підходу.

2. Нормативна база охоплює усі європейські стандарти прийняті європейськими організаціями стандартизації CEN/CENELEC, а також національні стандарти які відображають специфіку економіки кожної країни. Стандарти є добровільними до застосування.

3. Інфраструктура якості країн ЄС має децентралізований характер. Функції стандартизації, оцінювання відповідності, метрології, ринкового нагляду, акредитації, як правило, виконують окремі інституції.

4. Кожні три роки проводиться огляд політики у системі технічного регулювання та висвітлення заходів для удосконалення системи.

Отже, європейська модель технічного регулювання базується на методі непрямого посилання на стандарти. При цьому законодавець повністю звільнений від аналізу технічних подробиць, довіряючи цей аспект регулювання наділеному спеціальними повноваженнями органу із стандартизації.

А затвердженому переліку стандартів гармонізованих з технічними регламентами законодавець залишає за собою, що дає можливість загального контролю.

На законодавчому рівні розмежовано регульовальну та нерегульовальну сферу використання нормативних документів, вводиться державним органом документ нового зразка під назвою «технічний регламент» який являється нормативно-правовим актом, що встановлює особливі вимоги до продукції, процесів та послуг. [5, с 4].

Цей Закон України конкретизував і визначив вимоги встановлені

технічним регламентом, повинні відображати ризики стосовно споживачів, довкілля та природних ресурсів, які створюватимуть невідповідність продукції, процесів і послуг.

Система технічного регулювання, яка включає в собі комплекс взаємовідносин стандартизації і якості продукції, їх метрологічних параметрів, акредитації органів із підтвердження відповідності стає потужним двигуном у конкурентоздатності продукції на ринку.

Перед Україною постає надзвичайно складне завдання: повної модернізації української економічної моделі. Підписавши у 1992 році “Концепцію сталого розвитку у XXI столітті”, так звану, “Декларацію Ріо”, Україна приступила до розробки нових механізмів свого розвитку.

Міжнародні вимоги до української продукції привели до прийняття Закону України “ Про технічні регламенти та оцінку відповідності”, який поставив завдання вдосконалення і пристосування українських стандартів і, застосування в цілому, до європейських вимог [6, с 9]. Дія цього закону розпочалася із лютого 2016 року з метою запровадження до вже прийнятих 800 технічних регламентів ще принаймні 2400.

Невідповідність умов європейського ринку і не готовність української системи технічного регулювання, ще раз підтверджує, необхідність вдосконалення цих важливих інструментів економічного розвитку.

Таким чином, основна мета технічного регулювання – це створення відповідних механізмів для розвитку економіки, а також дії на структуру і динамку внутрішнього і зовнішнього ринків.

Таблиця 1

Аргументи щодо доцільності використання досвіду ЄС для України у сфері технічного регулювання

Доцільність	Застереження
- ЄС провідний гравець у галузі міжнародного технічного регулювання	- значною мірою конкретні механізми та інструменти ЄС у галузі технічного регулювання визначаються тим, що ЄС є наднаціональною міжнародною організацією, тоді як Україна – унітарна держава, що не є членом ЄС
- ринок ЄС є ключовим для України в довгостроковій перспективі	- існують істотні відмінності між Україною і ЄС за структурою торгівлі, інституційного спрямування
- ЄС є потужним провайдером технічної допомоги Україні	
- в Україні є істотні зобов’язання за Угодою про асоціацію	

Перехід до європейської моделі технічного регулювання на основі Директив Нового та Глобального підходів передбачає докорінну трансформацію системи технічного регулювання. В Європейському Союзі оцінка відповідності вимагається законодавством здійснювати через добровільну сертифікацію чи декларування, а контроль за добровільними вимогами завдання ринкового нагляду.

Україна протягом 15 років проводить фундаментальну підготовку до майбутнього вступу в клуб багатих, успішних країн Європи. Але життя вирує. Європейський Союз як усяка спільнота є живий організм із своїми внутрішніми та зовнішніми проблемами.

Природа реальних процесів у Європейському Союзі поступово наштовхнулася на внутрішні і зовнішні перешкоди. Протягом останніх років Європу штормило то від напливу емігрантів, то від збільшення кількості терактів майже по всій Європі, від зростання течії євро-скептицизму посилювались націоналістичні тенденції, власних труднощів в країнах – членах та багато іншого. Значний удар у міжнародному плані нанесли Нідерланди своєю позицією після власного референдуму, заблокувавши ратифікацію Угоди Україна – ЄС. Вихід Великобританії з Євросоюзу став шоком для Європейської спільноти. Цю подію вдало прокоментував колишній Президент Польщі О. Квасневський, висловивши думку, що вихід Великобританії з Євросоюзу призведе цю організацію до надзвичайно складної ситуації в історії ЄС. Далі О. Квасневський прогнозує, що ЄС буде впроваджувати нову стратегію, так званих трьох швидкостей. Швидше за все, проекти розвитку і будуть відбуватися в країнах – засновниках ЄС: це Бельгія, Німеччина, Франція, Італія, Люксембург, Нідерланди. Повільно процеси продовжаться у інших країнах Євросоюзу, а найповільніше відбуватимуться в країнах ЄС пізнього вступу.

Аналізуючи події, що відбуваються останнім часом в Євросоюзі стає зрозумілим, що у світі, що змінюється, повинна мінятися і Європа. Європа як живий організм, що розвивається і в ній природно присутні антагонізми та різні проблеми. Централізація і децентралізація зіштовхнувшись встали новими проблемами. З'явилися давні проекти федералізації Європи. В таких умовах вступ України у Євросоюз став проблематичним. На саміті Європейської спільноти в Брюсселі 15 грудня 2016 року був прийнятий погоджений документ, що доповнює Угоду про Асоціацію між Україною та ЄС, який став на сторону Нідерландів, тобто закрав дорогу Україні у Союз. Країни “Вишеградської четвірки” (Польща, Словачія, Чехія, Угорщина), а також балканські країни виступили проти цього рішення і підкреслили, що 49-а стаття Люксембурзької Угоди ЄС надає право любій європейській країні приєднатися до Євросоюзу, і Україна не може через Нідерланди

втратити такі сподівання свого народу на європейське життя. Боротьба за вступ буде довгою і в Україні, треба буде завершити усі початі реформи для нового штурму європейських висот. А настрої населення – європейський. Про це свідчать дані опитування в Україні по питанню вступу в НАТО. Це дослідження здійснив Центр Разумкова та Фонду “Демократичні ініціативи” в кінці 2016 року. За вступ до НАТО проголосувало б 44% опитаних, а за позаблоковий статус 26% і 6% свою позицію не визначили. Зрозуміло, що Європа мусить пройти тяжкий шлях змін і такі ж зміни чекають Україну.

Список використаних джерел

1. Relations hips between regulations and competitions. OECD Comitee and competition Law and policy, 1999. – P. 8
2. Угода про технічні бар'єри у торгівлі / Резолюція Уругвайського раунду багатосторонніх переговорів. Текст офіційних документів. – К.: “Вимір”, Секретаріат міжнародної комісії з питань вступу України до СОТ, 1998. – С. 131-132.
3. Указ Президента України “Про заходи щодо вдосконалення діяльності у сфері технічного регулювання та споживчої політики” 13.07.2005 р., №1105.
4. В. Шаповал. Міжнародна практика і досвід технічного регулювання / В. Шаповал // Стандартизація, сертифікація, якість. – № 2. –2011. – С. 17.
5. Закон України “Про стандартизацію” від 17.05.2001 р., № 2108-111.
6. Закон України “Про технічні регламенти та оцінку відповідності” від 15.06.2015 р.

СТРАТЕГІЧНЕ ПРОГРАМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Управління підприємством в сучасних економічних умовах – це мистецтво, що вимагає від працівників вищої ланки апарату управління оволодіння новими знаннями і навичками у галузі стратегічного управління. Стратегічне програмування маркетингового менеджменту є одним з нових напрямів розвитку стратегічного управління підприємством.

Стратегічне програмування маркетингового менеджменту підприємства передбачає усвідомлену спробу конструювання майбутнього не тільки на підставі знання теперішнього і минулого, але і на підставі вивчення факторів невизначеності і урахування різноманітних ризиків, що дозволить здобувати прибуток завдяки новим можливостям. Даний процес спрямований на розширення можливостей стратегічного управління за рахунок безпосереднього залучення всіх працівників підприємства до планування. Він дозволяє звільнити енергію підприємства, підняти планку звичних уявлень, і затвердитися у розумінні того, що ці уявлення не визначають дійсного потенціалу підприємства.

Стратегічне програмування маркетингового менеджменту є складовою частиною більш широкого поняття “Стратегічне управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств”. В даній статті розроблено і рекомендовано до впровадження блок-схему процесу стратегічного управління маркетинговим менеджментом підприємства (рис.1). Розглянемо зміст її етапів.

Першим етапом процесу програмування маркетингового менеджменту підприємства є вибір конкурентного напрямку розвитку підприємства. Даний етап складається з визначення місії і розробки конкурентних цілей.

Одним з найбільш істотних рішень системи стратегічного планування є розробка місії підприємства. Визначення місії – це перший крок у зниженні невизначеності уявлень стосовно підприємства перш за все у власників, керівництва, персоналу, а потім і у всіх тих хто має справи з підприємством. Місія підприємства дозволяє заявити і позначити якість товарів і послуг, оголосити відношення підприємства до суспільства, зовнішнього оточення.

Місія повинна відображати поточні досягнення і майбутню спрямованість підприємства, які у зовнішньому середовищі роблять його несхожим з конкурентами. Тобто визначення місії також є засобом виділення підприємства серед конкурентів.

Крім того праця над формулюванням місії сприяє єднанню колективу підприємства, створенню корпоративного духу.

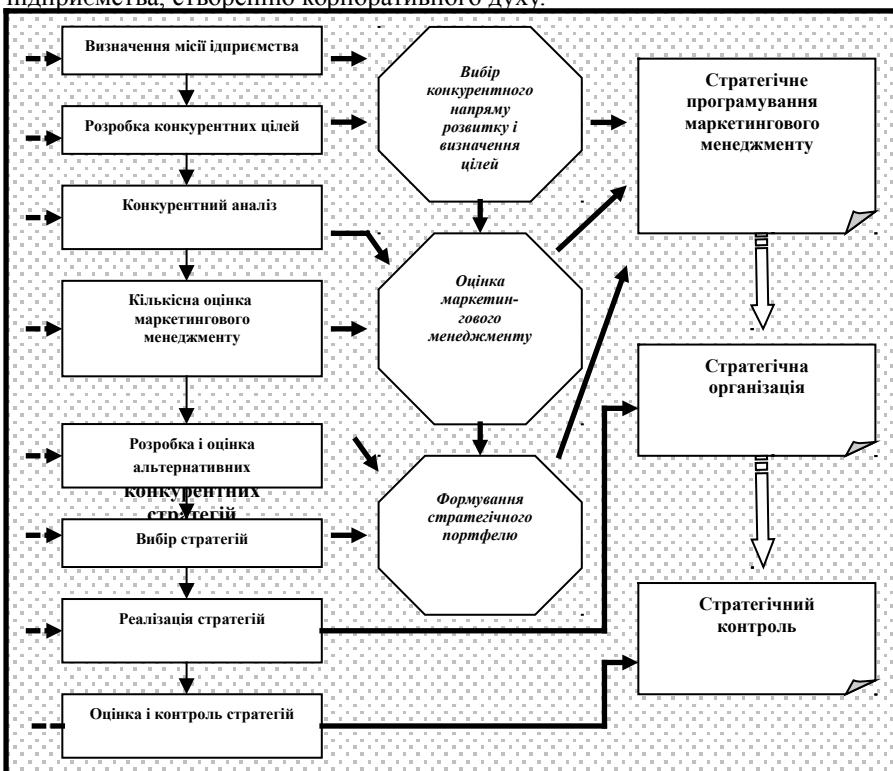


Рис. 1. Блок-схема процесу стратегічного управління маркетинговим менеджментом

С.Вутон і Т.Хорне пропонують приступати до формування місії з відповідей на питання, що стосуються основної діяльності підприємства [1,с.22]. Доцільно запропонувати напрями досліджень за підсумками яких буде визначатися місія підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Рекомендовані напрями дослідження місії підприємства

Елемент місії	Напрями досліджень
1	2
1. Товар	Уточнення переліку товарів і послуг підприємства. Визначення частки кожної групи товарів

	(послуг) у загальному обсягу товарообігу. Визначення споживчої цінності.
--	---

Продовження табл. 1

1	2
2. Споживач	Складання профілю споживача. Виявлення груп споживачів з найбільшим рівнем споживання товарів підприємства. Визначення потенційних споживачів.
3. Галузь діяльності	Визначення географічного положення споживачів, географії конкурентів.
4. Стратегічна спрямованість	Визначення основних довгострокових орієнтирів діяльності підприємства (вид діяльності, товарна номенклатура, цілі розвитку).
5. Основа конкурентоспроможності підприємства	Визначення характеристик за рахунок яких підприємство буде випереджати конкурентів (інноваційна технологія, особлива компетентність, унікальність, важлива вигода і т.д.).
6. Зацікавлені групи	Визначення найбільш зацікавлених в діяльності підприємства суб'єктів (працівники підприємства, партнери, акціонери, інвестори, місцеві органи влади).

Якщо місія задає загальні орієнтири діяльності підприємства, які виражають зміст його існування, то конкретний стан до якого прагне підприємство визначається цілями. Поряд із формуванням місії вибір цілей є найбільш відповідальним етапом стратегічного програмування маркетингового менеджменту. Цілі повинні відповідати напрямам розвитку і потенціалу підприємства.

Всі сформульовані цілі потрібно пов'язати у певну систему, що забезпечує взаємопідтримку цілей. Якщо при формулюванні цілей активно залучати не тільки працівників вищої ланки а і рядових фахівців, це не тільки згуртує колектив підприємства, але і мотивує працівників до досягнення цих цілей.

Наступним етапом програмування маркетингового менеджменту є конкурентний аналіз, який дозволяє оцінити конкурентоспроможність маркетингового менеджменту і виявити конкурентні переваги (рис.2).

Ефективність конкурентного аналізу багато в чому визначається повнотою і якістю інформаційного забезпечення. Необхідне комплексне використання первинних (канали розподілу продукції, постачальники,

споживачі, рекламні агентства, персонал підприємства-конкурента, консалтингові фірми) і вторинних (звіти господарчої діяльності конкурента, рекламні проспекти, інформація у ЗМІ) джерел інформації стосовно діяльності підприємств – конкурентів. Але при виборі джерела інформації слід враховувати фактор вартості і повноти інформації, а також фактор часу.

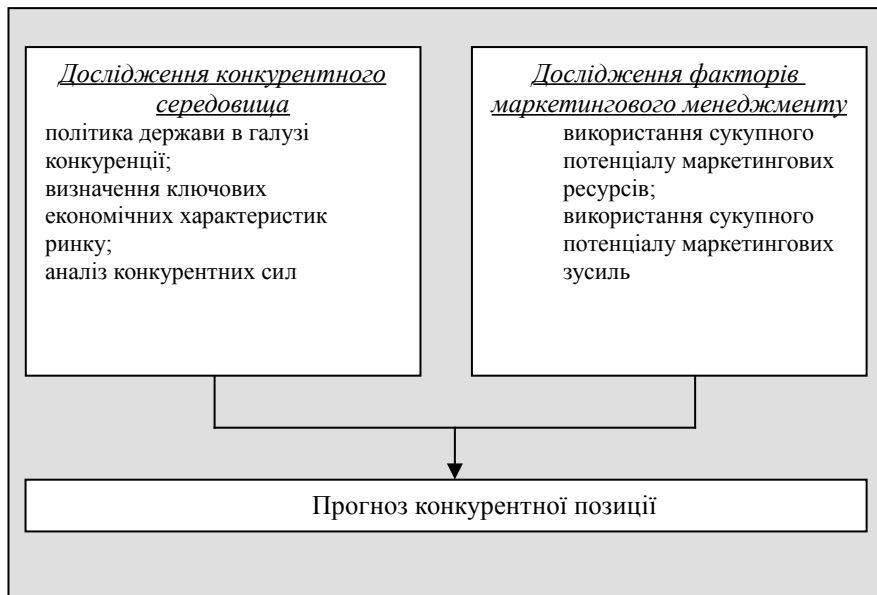


Рис.2. Блок - схема конкурентного аналізу

Дослідження конкурентного середовища повинне розпочинатися з вивчення державної політики у галузі конкуренції. Вивчаються основні нормативно-правові акти стосовно конкуренції, визначаються економічні важелі регулювання конкурентних відносин на ринку.

Наступний крок – визначення ключових економічних характеристик ринку. До цих характеристик слід відносити:

- розмір ринку;
- інтенсивність конкуренції;
- бар'єри входу / виходу;
- рушійні сили ринку.

Визначення розмірів ринку має стратегічне значення для підприємства – невеликий ринок, як правило, не приваблює нових конкурентів, і навпаки великий ринок приваблює інтереси великих корпорацій, фінансово-промислових груп.

Для вимірювання інтенсивності конкуренції рекомендується використання наступних показників: розподіл ринкової частки між конкурентами, темп росту

ринку і прибутковість ринку.

Розподіл ринкової частки між конкурентами слід визначати за допомогою таких показників, як індекс Херфіндала, індекс Розенблота, коефіцієнту Джині, показнику CR_4 – Concentration Ratio.

$$I_h = \sum D_i^2 \quad \text{або} \quad I_h = 10000 \sum D_i^2 \quad (1),$$

при $D_i = OP_i / OP, i = 1, \dots, n,$

де: I_h – індекс Херфіндала ($0 < I_h < 1$),

D_i – доля і-ого підприємства у загальному обсязі реалізації даного асортименту,

OP_i – обсяг реалізації і-ого підприємства,

OP – загальний обсяг реалізації.

$$I_r = 1 / (2 \sum (i * D_i) - 1). \quad i = 1, \dots, n. \quad (2),$$

де: I_r – індекс Розенблота,

D_i – доля і-ого підприємства у загальному обсязі реалізації даного асортименту.

$$G = (1/n) * \sum | (i - 1) * A_i - i * A_i |, \quad i = 1, \dots, n. \quad (3),$$

де: G – коефіцієнт Джині,

A_i – накопичене значення часток крупніших організацій ринку.

$$CR_4 = (OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4) / OP \quad (4),$$

де: CR_4 – Concentration Ratio (частковий показник концентрації),

$OP_{1,2,3,4}$ – обсяги реалізації чотирьох найкрупніших учасників ринку,

OP – загальний обсяг реалізації на ринку.

Метою аналізу конкурентних сил ринку, що впливають на підприємство є ідентифікація сприятливих можливостей і небезпек. Для цього потрібно використовувати модель п'яти сил М. Портера. Модель описує функціонування конкурентного середовища у рамках п'яти основних конкурентних сил:

- загроза появи нових конкурентів;
 - ринкова влада постачальників;
 - ринкова влада покупців;
 - загроза появи товарів – замінників;
 - суперництво між існуючими компаніями на ринку.
- ринкової конкуренції, попит і висоту бар'єрів входу до ринку.

Основні фактори, що визначають рівень конкуренції на ринку представлені в табл.3. Таким чином з'являється можливість кількісної оцінки рівня конкуренції на визначеному ринку.

Кожен з факторів ринкової конкуренції оцінюється експертами по бальній шкалі. В якості експертів можуть залучатися менеджери і провідні фахівці підприємства. Крім того, для урахування відносної значимості кожного фактора визначається його питома вага.

Таблиця 2

Фактори конкурентної позиції на ринку

№	Фактори	Ознаки прояву факторів на ринку
1	2	3
1. Загроза появи нових конкурентів		
1.1	Труднощі входу на ринок	<i>Невеликий обсяг необхідного для входу на ринок капіталу. Швидка окупність капіталу.</i>
1.2	Стратегії ринкових лідерів	<i>Не застосовуються агресивні заходи проти новачків, відсутність координації дій між учасниками ринку</i>
1.3	Доступ до каналів розподілу	<i>На ринку велика кількість торговельних посередників не пов'язаних з виробниками.</i>
1.4	Галузеві переваги	<i>Підприємства галузі не мають істотних переваг перед новачками пов'язаних з патентами, основним капіталом, місцем розташування, інвесторами.</i>
1.5	Державні заходи і політика	<i>Підтримка державою малого підприємництва, можливість отримання позику.</i>
2. Ринкова влада постачальників		
2.1	Унікальність каналу постачання	<i>Ступінь диференціації продукції постачальників дуже висока. Перехід від одного постачальника до іншого є дуже важким або дорогим</i>
2.2	Значимість покупця	<i>Підприємства галузі не є важливими (основними) клієнтами для постачальника.</i>
2.3	Відсутність замінників товарів	<i>Товар постачальника є ексклюзивним в даній галузі.</i>
2.4	Домінування декількох постачальників	<i>Існує можливість домовленості постачальників про розподіл сфер діяльності</i>

1	2	3
2.5	Висока диференціація постачальників	<i>Велика кількість товарної пропозиції різноманітної якості і з різним ціновим рівнем.</i>
2.6	Можливість прямої інтеграції постачальника з виробником	<i>З одного боку надає можливість зниження цін, з іншого – можливість диктувати ціни.</i>
3. Ринкова влада покупців		
3.1	Значимість товару для покупця	<i>Товари підприємства не є важливою складовою в товарному портфелі споживача.</i>
3.2	Стандартизація товарів	<i>При високій стандартизації товарів собівартість переходу споживача до нового продавця незначна.</i>
3.3	Висока цінова еластичність попиту	<i>Ринкова влада покупця збільшується при високій ціновій еластичності попиту</i>
3.4	Рівень інформованості покупця	<i>Збільшенню ринкової влади покупця сприяє його висока інформованість про товари підприємства, стан в галузі, витрати виробника</i>
3.5	Великі обсяги закупівель обмеженою кількістю покупців	<i>Підприємство цілком залежить від обмеженої кількості споживачів.</i>
4. Загроза появи товарів - замінників		
4.1	Цінова конкуренція	<i>Більш низькі ціни і доступність товарів – замінників обумовлюють межу цін для продукції галузі.</i>
4.2	Собівартість “переключення”	<i>Низька собівартість переходу на товари - замінники</i>
4.3	Якість товару	<i>Підтримка якості товару потребує більших витрат у порівнянні з товаром – замінником.</i>
4.4	Доступність товарів-замінників	<i>Низька доступність товару у порівнянні з аналогом</i>
4.5	Глибина асортименту товарів - замінників	<i>Незадовільна глибина асортименту у порівнянні з замінником</i>

1	2	3
5. Суперництво між існуючими компаніями в галузі		
5.1	Кількість і потужність учасників ринку	<i>На ринку представлені рівні по потужності підприємства, або є декілька підприємств, які значно випереджають інші.</i>
5.2	Зростання попиту на товари	<i>Постійне зростання попиту. Сприятливий прогноз на майбутнє.</i>
5.3	Ступінь стандартизації товару	<i>Підприємства – конкуренти не спеціалізуються по окремих товарах. Товари конкурентів взаємозамінні.</i>
5.4	Собівартість “переключення”	<i>Велика імовірність “переключення” клієнтів на товари конкурента.</i>
5.5	Уніфікованість сервісних послуг	<i>Набір сервісних послуг є ідентичним на ринку.</i>
5.6	Бар’єри виходу з ринку	<i>Витрати виходу з ринку дуже великі (перепідготовка персоналу, ліквідація основних фондів і інше).</i>
5.7	Стратегії конкурентів	<i>Агресивна політика зміцнення ринкового становища за рахунок конкурентів. Використання незаконних методів здійснення конкуренції.</i>

У підсумку ми маємо оцінку ступеню впливу кожної із п’яти сил конкуренції на ринку, яка являє собою суми доданків з обґрунтованими експертним шляхом ваговими коефіцієнтами:

$$R_k = \sum_{i=1}^n k_i b_{ij} \quad (5),$$

де: R_k – рівень конкуренції,
 k_i - коефіцієнт вагомості,
 b_i - експертна оцінка.

Дослідження конкурентного середовища підприємства повинне закінчуватися виявленням ключових факторів конкурентного успіху на даному ринку. Їхня ідентифікація - один із найголовніших пріоритетів розробки конкурентної стратегії підприємства.

Другою частиною конкурентного аналізу підприємства є дослідження факторів маркетингового менеджменту підприємства. За підсумками дослідження робиться висновок про рівень використання маркетингового менеджменту підприємства. Ціль дослідження факторів маркетингового менеджменту – оцінка стратегічної ситуації для підприємства у конкурентному середовищі.

Одним з передових методів, який необхідно використовувати при здійсненні конкурентного аналізу, є бенчмаркінг. Бенчмаркінг (від англ. Benchmarking) – порівняння економічної ефективності. Зіставлення показників ефективності надає можливість зрозуміти уразливі і раціональні сторони діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в галузі. Це дозволяє знайти порожні ринкові ніші, вийти на імовірних партнерів, більш повно використовувати маркетинговий потенціал.

Конкурентний бенчмаркінг маркетингового менеджменту – це порівняння якості роботи підприємства, рівня використання маркетингового менеджменту з основними конкурентами. Бенчмаркінг повинний здійснюватися постійно і являтися важливішою частиною стратегії бізнесу. Рекомендовані цілі по здійсненню конкурентного бенчмаркінгу:

- визначення конкурентоспроможності маркетингового потенціалу підприємства;
- усвідомлення необхідності змін;
- відбір ідей щодо кардинального покращення діяльності підприємства;
- виявлення найбільш ефективних прийомів роботи;
- розробка інноваційних підходів;
- розробка нових прийомів збільшення якості товарів і послуг;
- переорієнтація корпоративної культури і ментальності.

Конкурентний аналіз підприємства повинний закінчуватися складанням прогнозу довгострокової конкурентної позиції підприємства. Цей прогноз є основою прийняття стратегічних рішень. Підприємству необхідно виявити фактори, які будуть забезпечувати конкурентоспроможність маркетингового потенціалу у довгостроковій перспективі.

Ми пропонуємо здійснювати прогнозування довгострокової конкурентної позиції за наступними напрямками (рис.3).

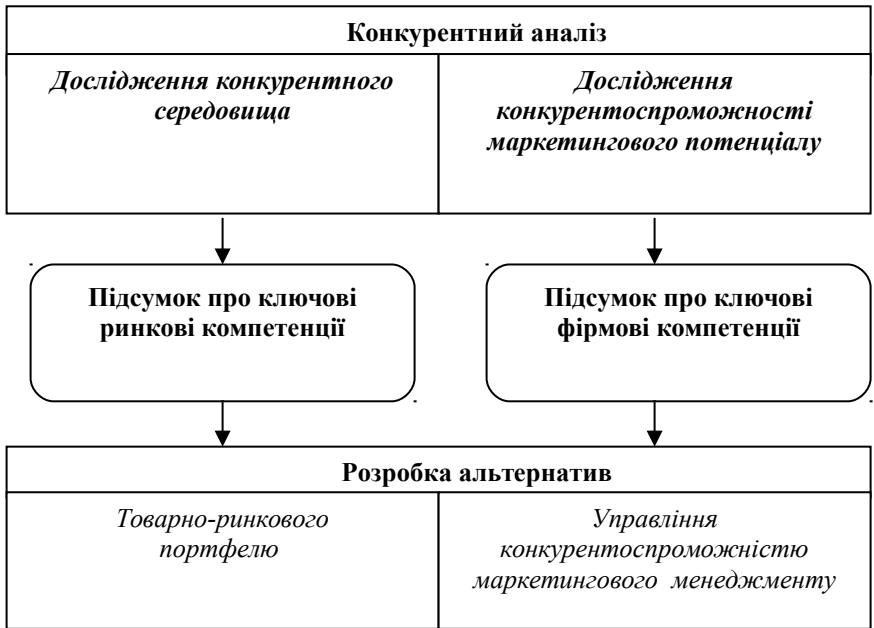


Рис.3. Рекомендована схема прогнозування довгострокової конкурентної позиції

3. Розробка альтернатив управління маркетингового менеджменту підприємства.

На етапі аналізу конкурентного середовища необхідно визначити величину майбутнього попиту на товари, що входять до асортименту підприємства, а також фактори, що обумовлюють ринковий попит. Підсумком аналізу буде висновок про ключові ринкові компетенції – набір ресурсів, навичок, знань, що необхідні для здійснення ефективної ринкової діяльності на протязі тривалого періоду часу.

Підсумком аналізу ефективності маркетингового менеджменту буде висновок про ключові фірмові компетенції. Тобто про ті фактори маркетингового менеджменту, які дозволять підприємству вдало конкурувати на ринку.

Головним результатом стратегічного конкурентного аналізу є стратегічна інформація на підставі якої здійснюється порівняльна оцінка маркетингового менеджменту конкурентів. Для цього, за допомогою комп'ютерної програми, необхідно розрахувати рівень використання маркетингового менеджменту підприємств – конкурентів.

Після кількісної оцінки рівня використання маркетингового менеджменту підприємства необхідно розробити “профіль маркетингового менеджменту” конкурентів. Аналіз даного профілю дозволить виявити “ключові фактори успіху” і слабкі сторони діяльності конкурентів.

На підставі “профілю маркетингового менеджменту” необхідно скласти “профіль маркетингового менеджменту” для всіх підприємств, що надасть можливість не тільки здійснити відносну оцінку конкурентів, але і буде основою для вибору конкурентної стратегії і визначення заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Центральним моментом стратегічного програмування маркетингового менеджменту підприємства є формування стратегічного портфелю. Даний етап складається з стадії розробки і оцінки альтернативних конкурентних стратегій і з стадії вибору стратегій.

Вибір конкурентної стратегії визначається станом, потенціалом, іміджем підприємства на ринку, специфікою його товарів. Конкурентні стратегії розглядаються як основа базових стратегій підприємства і забезпечують підприємству можливість функціонування в умовах ринкової економіки.

Вибір конкурентних стратегій припускає необхідність розробки декількох варіантів (альтернатив) стратегій. Розробку корпоративних маркетингових стратегій доцільно здійснювати використовуючи матричний підхід.

Після розробки стратегій необхідно здійснювати їхню оцінку. Здійснюючи оцінку конкурентних стратегій слід відповісти на декілька питань:

1. Чи сумісна конкурентна стратегія з маркетинговим управлінням підприємства?

2. Чи враховує стратегія припустиму ступінь ризику?

3. Чи має підприємство достатню кількість ресурсів для реалізації стратегії?

4. Чи є стратегія найкращім засобом застосування ресурсів підприємства?

Подібна оцінка повинна мати безупинний і системний характер. Постійна оцінка програми управління маркетинговою діяльністю буде підставою для довгострокового успіху підприємства.

Слід відмітити, що застосування стратегічного програмування маркетингового менеджменту підприємства повинно спиратися на те, що процес розробки конкурентної стратегії є унікальним для кожного підприємства. Тому в процесі програмування необхідно враховувати багато факторів, що є індивідуальними для кожного підприємства – позиція

підприємства на ринку, динаміка розвитку ринку, стан розвитку економіки, соціально-культурний рівень споживачів.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Управление маркетинговой деятельностью в торговых предприятиях в условиях формирования рыночной экономики. Изд. 2-е, переработано и дополнено / Л.В. Балабанова. – Донецк, 1995 г.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
3. Сумец А. М. К оценке эффективности маркетинговой деятельности на предприятии // Маркетинг и реклама / А. М. Сумец– 2010. – № 7/8 – 91–96 с.
4. Тематический портал «Маркетинг» / Document HTML – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://marketing.web-3.ru>
5. Теория маркетинга/ [под ред. М. Бейкера] – СПб.: Питер 2002. – 464 с.
6. Дж. О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб: Питер, 2002. – 864 с.

ОСВІТНІ ЗАКЛАДИ ЯК ОСОБЛИВИ СУБ'ЄКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

XXI століття – це період жорсткої конкурентної боротьби за матеріально-технічні ресурси, це стрімкий ріст обсягів і швидкості розповсюдження та отримання інформації, розробки нових технологій, що значно підвищує роль інтелектуальної складової людського капіталу. Виробництво, розподіл і використання знань становлять основу економіки суспільства, заснованого на знаннях.

Варто зазначити, що знання були потрібні у всіх епохах індустріалізму, проте вони входили у вартість продуктів, які вироблялися з їх допомогою. Сьогодні знання стають самостійним продуктом, товаром, цінність якого залежить від вміння використовувати їх на практиці, здатності отримувати нові знання і застосовувати їх у всіх сферах діяльності.

Поняття «знання» багатоаспектне, в різних науках та у різних контекстах у цей термін вкладено різний зміст. Проте у більшості випадків наголошується на зв'язку отриманих знань з інформацією. Зокрема, знання - це усвідомлені та класифіковані факти та дані, теоретичні концепції і принципи та процедури отримання інформації. З іншого боку, знання - це комбінація досвіду, цінностей, контекстної інформації, експертних оцінок, яка дає можливість оцінювати новий досвід та інформацію.

В період глобалізації знання потрібні не тільки для розвинутих країн, але й для тих, що розвиваються, причому для останніх особливо важливим буде доступ до електронних баз даних, які полегшують ознайомлення та оволодіння новими науково-технічними досягненнями. Тому особлива увага повинна приділяється створенню можливостей використання та сприяння ще більш оптимального застосування накопиченого досвіду та знань. Загальновизнаною стала думка про те, що сьогодні лише через знання можна створити й розвивати конкурентоспроможну економіку, здатну забезпечувати сучасний рівень життя населення. Здатність суспільства формувати і застосовувати інноваційні знання має вирішальне значення для забезпечення сталого економічного росту суспільства. Більшість економістів стверджують, що основні перспективи розвитку країни повинні бути пов'язані із інноваціями.

Інновації є основною формою перетворення знань в економічний ресурс і представляють собою ключову характеристику економіки, що базується на знаннях. Дослідження економістів показують, що інновації сьогодні є основним джерелом економічного розвитку і важливим фактором конкурентоспроможності підприємств, регіонів та національних економік. Сучасні підрахунки експертів показують, що економічний ріст розвинутих

країн в останні десятиліття більш, ніж на половину обумовлений впровадженням інновацій [2, с.203].

Як стверджує Борис Патон, інновації у сучасному суспільстві є основою нової економіки, що базується на знаннях й конкурентоспроможності країни [8, с.19]. Тому формування в Україні інноваційної моделі розвитку диктує нові вимоги до системи освіти, вимагаючи її стабільної динамічності, постійного генерування інновацій, які б сприяли безперервному оновленню знань, і як наслідок – економічному й соціальному зростанню країни. Отже, саме система освіти є джерелом інновацій, оскільки вона може формувати нові знання і технології, які генеруватимуть нововведення та інновації. Варто відзначити, що сучасне трактування поняття «освіта» асоціюється із такими термінами, як «навчання», «виховання», «розвиток», що само по собі певною мірою є інновацією. Тому освіта є важливим фактором формування нової якості економіки і суспільства.

У сучасній науковій літературі немає загальноприйнятого визначення поняття «інноваційна освіта». Не зафіксовано воно і в «Енциклопедії освіти» [3], де розглядається поняття «інновації в освіті».

У вищезгаданій енциклопедії зазначено, що інновації в освіті — процес творення, запровадження та поширення в освітній практиці нових ідей, засобів, педагогічних та управлінських технологій, у результаті яких підвищуються показники (рівні) досягнень структурних компонентів освіти, відбувається перехід системи до якісно іншого стану[3]. Слово «інновація» має комплексне значення, оскільки складається з двох форм: власне ідеї та процесу її практичної реалізації.

Про інновації в українській освітній системі заговорили в кінці 80-х років ХХ століття. Освітні інноваційні технології досліджували Г. Ахунова, А.Драпінська, О.Сагінова та В.Белянський, О.Кратт, О. Пашук та інші. Г. Ахунова стверджує, що освітні інновації – це використання нових знань, прийомів, підходів, технологій для отримання результату у вигляді освітніх послуг, які відповідають вимогам.

Варто зазначити, що освітні інновації часто ототожнюють із педагогічними інноваціями, проте їх зміст значно ширший. Ми під освітніми інноваціями будемо розуміти такі види інновацій:

- внутрішньо-предметні інновації, тобто це інновації, що реалізуються в межах предмету і обумовлені специфікою його викладання, при цьому можливий перехід і освоєння авторських методичних технологій;
- загально-методичні інновації, до яких відносять впровадження у педагогічну практику нетрадиційних педагогічних технологій, таких як розробка творчих завдань, проектна діяльність та ін.;

- адміністративні інновації – це рішення, які приймають керівники на різних рівнях управління, що сприяють ефективному функціонуванню всіх суб'єктів освітньої діяльності.

Аналіз економічних джерел дозволив нам виявити такі найбільш поширені визначення понять «інноваційна освіта», «інноваційна освітня діяльність».

Інноваційна освіта – це освіта, яка орієнтована не стільки на передачу знань, які постійно старіють, скільки на оволодіння базовими компетенціями, що дозволять при необхідності набувати знання самостійно. Вона повинна базуватися на ґрунтовній науці, при цьому, враховуючи реалії української економіки, на ґрунтовній прикладній науці.

Інноваційна освітня діяльність – це нововведення в методичному забезпеченні навчального процесу (створення методичної літератури, електронних підручників), нововведення технологій процесу навчання (дистанційне навчання в Інтернет - класах, навчання спільно із розробниками інноваційних технологій), надання інноваційних освітніх послуг (наукові розробки, проекти, дослідження).

На сьогоднішній день інноваційна діяльність є одним із основних компонентів освітньої діяльності будь-якого навчального закладу. І це не випадково, адже саме інноваційна діяльність не тільки створює основу для конкурентоспроможності того чи іншого освітнього закладу на ринку освітніх послуг, але й визначає напрямок професійного росту педагога, реально сприяє особистісному росту вихованців. Тому інноваційна освітня діяльність пов'язана із науково-методичною діяльністю педагога і навчально-дослідницькою діяльністю вихованців.

Структура інноваційної діяльності включає:

- 1) розробку інновації (поява ідеї – її апробація),
- 2) поширення інновації (розповсюдження інформації про новинку),
- 3) підготовка педагогів до впровадження інновації,
- 4) застосування інновації в процесі освітньої діяльності.

Моніторинг сучасного освітнього середовища показав, що вся діяльність вітчизняних освітніх закладів в основному направлена на адаптацію до змін зовнішнього середовища, а їх розвиток здійснюється шляхом впровадження окремих форм інновацій. В цьому випадку варто розраховувати тільки на короткотермінову дію інновації, оскільки вона будується на ентузіазмі учасників освітнього процесу або за вказівкою керівництва. Такий підхід є помилковим, адже освітнім закладам не потрібно нав'язувати шляхи їх розвитку, а підтримувати творчість та прогресивність педагогів.

Інноваційні зміни повинні бути і в технологіях навчально-виховного процесу в освітніх закладах. Активно повинні впроваджуватися модульно-

рейтингові, «кейсові» системи навчання. Стандарти освіти, згідно яких здійснюється навчання в освітніх закладах, повинні бути у стані безперервного трансформування і модернізації.

До інноваційних технологій також можна віднести:

- проведення науково-дослідних занять;
- впровадження у навчальні курси використання інформаційних технологій;
- моделювання освітньо-виховного середовища з врахуванням індивідуальних відмінностей між учнями чи студентами та ін.

Інноваційна діяльність освітніх закладів передбачає впровадження нових способів надання освітніх послуг – методик та технологій реалізації освітнього процесу. Так, прикладами таких інновацій у вищій освіті можуть бути [11, с.164]:

1. Використання «кейс-технологій». «Кейс-технологія» є комплектом засобів навчання, які розміщено у «кейсі» і надається слухачу з моменту його зарахування на навчання. Комплект містить методичні документи, спеціально розроблені навчальні посібники, довідники, аудіо - і відеокасети, дискети, компакт-диски. Дидактичне забезпечення достатнє для самостійної роботи з конкретного курсу.

2. Застосування Off-line – технології. В цьому випадку навчання здійснюється із використанням таких електронних носіїв як мультимедійні CD,DVD, MP3 та ін.

3. M-Learning – технології. Це навчання із використанням мобільних телефонів, стартфонів, які, в тому числі, мають доступ до мережі Інтернет.

4. TV- технології. Це замкнуті телевізійні системи із зворотнім зв'язком через локальну мережу (теле-, радіо- та супутникову мережу), що забезпечують відео та/або аудіо взаємодію між викладачем курсу та студентом.

5. Інтернет - технології (On-line – навчання). Використовують останні досягнення в галузі мульти-медіа та обумовлюють розвиток мережевих технологій навчання.

Впровадження навчальних методик з використанням Інтернету забезпечує цілий ряд переваг в організації навчального процесу [7]:

- Для учасників он-лайн курсу завдання доступні в будь-який момент, і студенти самостійно вирішують у якому темпі їм проходити цей курс.

- Доступність курсу з будь-якої точки світу, де є доступ до Інтернету та ширина наданої інформації. Використовуючи Інтернет, студент може безпосередньо в процесі роботи над матеріалом курсу звернутися до будь-яких світових джерел (ресурсів інших освітніх центрів, електронних бібліотек по усьому світі й т.д.).

- Оперативність надання інформації та більш гнучка організація навчального процесу. У традиційному навчанні джерелом інформації є книга, цикл відновлення якої займає місяці, а іноді й роки. Інтернет дозволяє оновлювати інформацію й забезпечувати доступ до неї за хвилини. У будь-якому навчальному предметі є розділи більш прості й більш складні. Он-лайн навчання дозволяє викладачеві сконцентруватися на більш складних розділах курсу, виклавши прості фрагменти для самостійного опрацювання.

- Автоматизація навчального процесу - викладачеві немає необхідності розробляти безліч однотипних варіантів завдань для тесту й перевіряти результати їхнього виконання: система підбере будь-які параметри за бажанням викладача й здійснить перевірку і збереження результатів у журналі викладача. Крім текстової й графічної інформації, он-лайн навчання надає можливість використання в процесі навчання всіх засобів мультимедійності: анімації, відео, звуку й кольору. Це забезпечує наочність матеріалу для викладання й дозволяє задіяти більшість механізмів сприйняття студентом нової інформації;

- Електронні технології навчання краще відповідають менталітету сучасної молоді, для якої мережа Інтернет практично стала «другою реальністю». Упевнене володіння сучасними інфокомунікативними технологіями є одним із ключових компетенцій випускника сучасної освітньої установи. Проходження студентом навчання у форматі он-лайн дозволяє різко підвищити загальну комп'ютерну грамотність студента.

- Широта й масштабність наданої інформації, вихід на глобальні інформаційні ресурси формують у студента відповідний стиль мислення. Використання он-лайн навчання надає значно більше можливостей для самостійної роботи студента, сприяючи формуванню навичок самоорганізації й раціонального планування навчального часу.

Однак он-лайн технології, як і будь-які інші досягнення прогресу, володіють і певними недоліками. Вони виникають із розуміння процесу навчання й виховання: навчання на основі комп'ютерних програм не може замінити прямого спілкування викладача із студентом. Чисто он-лайн навчання безособове. Дозволяючи широку автоматизацію процесу навчання, он-лайн навчання не в змозі врахувати індивідуальні особливості інтелекту й темпераменту студента.

Реалізатором освітніх інновацій є інноваційний освітній заклад. Більшість дослідників стверджують, що інноваційний освітній заклад – це навчальний заклад, в якому експериментують, апробують чи впроваджують нові ідеї, теорії, технології. А. Никифоров виділяє такі типи інноваційних освітніх закладів[8]:

- реактивні ;
- активні;

- активно-адаптовані;
- часткові;
- системні.

Освітні заклади першого типу є «пристосованими» до інновацій, в них готові запроваджувати існуючі інновації і, як правило, з запізненням.

В активних інноваційних освітніх закладах прагнуть змін і прогнозують їх у межах самого закладу.

Активно-адаптовані інноваційні освітні заклади здійснюють і запроваджують нововведення в межах закладу незалежно від інших, інноваційна діяльність може не охоплювати навчальний заклад цілком, через що виникає неузгодженість в його діяльності. Тільки системні інноваційні освітні заклади, зауважує автор, орієнтовані на загальний позитивний результат і є по-справжньому прогресивними.

Варто зазначити, що пріоритетними ознаками інноваційних освітніх закладів не є їх тип і вид. Тобто, факт існування освітніх закладів нового типу (ліцеї, гімназії) не можна вважати умовою їх інноваційності. Типовою ознакою інноваційного освітнього закладу є сформованість інноваційного змісту життєдіяльності, складовими якого є професійно-педагогічна культура, інноваційна діяльність, інноваційний клімат, наявність інноваційного колективу. Велику роль у діяльності інноваційного освітнього закладу відіграє саме інноваційний колектив (на мікрорівні), в межах якого заклад формує і запроваджує нововведення, та професійно-педагогічна громада як об'єднання інноваційних освітніх закладів (на макрорівні), яка дозволяє об'єктивно оцінити суть і ефективність цих нововведень, а з тим – визначити подальший поступ інноваційного освітнього розвитку. Таким чином, колективна співпраця інноваційних освітніх закладів створює умови не тільки для випереджального освітнього розвитку, а й безпосередньо впливає на формування освітньої стратегії інноваційного розвитку країни, державної інноваційної політики. Інноваційний освітній заклад виступає колективним суб'єктом інноваційного розвитку, оскільки дозволяє об'єднати інноваційні ідеї та творчу ініціативу реалізаторів та управлінські можливості освітніх адміністраторів та політиків.

Сьогодні в період зближення України з Європою дискутується думка про необхідність формування європейських цінностей і норм в українському суспільстві. Проте ряд експертів стверджують, що ці цінності не виникли самі по собі, а були сформовані протягом тривалого періоду під впливом потужних соціокультурних процесів, де основне місце відводилось якійсь освіті максимального числа громадян.

В європейських країнах саме освіта, а не політична воля державних діячів чи інтереси окремих крупних економічних гравців є ключовим фактором науково-технічного прогресу і соціально-економічного розвитку.

Система освіти, щоб відповідати вимогам сучасності, повинна інтегруватися у комплекс «освіта-дослідження-інновації», тому функції університетів повинні модернізуватися та корегуватися із врахуванням виникнення нових умов та потреб, що вимагатиме гнучкості від системи освіти. Таким чином, можна виділити такі основні завдання, які стоять перед системою освіти:

1) оновлення змісту, організації навчального процесу і підвищення якості навчання;

2) створення інфраструктури і умов, здатних забезпечити прискорену реалізацію отриманих знань в професійній діяльності;

3) підготовка спеціалістів в галузі інноваційного менеджменту, організаторів інноваційних процесів, які володіють навиками пошуку перспективних науково-технічних ідей та їх практичної реалізації в інноваціях;

4) підготовка спеціалістів, здатних не тільки генерувати нові знання і технології, а й перетворити їх у власний бізнес.

Виконання цих завдань обумовлено тим, що вітчизняна освітня система входить у світовий освітній простір. Без ґрунтовного оновлення змісту та застосування нових технологій в системі освіти не можливо підготувати спеціалістів, які відповідатимуть вимогам до професійної діяльності в ринкових умовах. Тому основним науково-методичним завданням університетів є створення механізмів формування професійних компетенцій у випускників. У структуру професійної компетентності повинні входити такі навички як «вміння працювати в команді», «вміння набувати нових знань», «знання та готовність до використання інноваційних ідей» «навчання впродовж життя» та ін.

Варто виокремити таке завдання системи освіти як підготовка спеціалістів в галузі економіки і менеджменту, що дозволить частині випускників орієнтуватися на організацію власної справи. Для цього потрібно формувати у студентів підприємницьку компетентність із знаннями та навиками, які необхідні для самостійного створення робочих місць. При цьому важливо стимулювати інноваційні бізнес-ініціативи, розвивати творчий потенціал у студентів через:

- розвиток персональних якостей і навиків, що лежать в основі підприємницького мислення (ініціативність, самостійність, здатність ризикувати, якості лідера);

- формування у студентів уявлень про підприємницьку діяльність як про можливий варіант власної кар'єри;

- розробка конкретних підприємницьких проєктів;

- набуття навиків та знань, що дозволять розробляти, реалізовувати та управляти власними проєктами.

Сучасне суспільство вимагає переходу до принципово нового рівня доступності високоякісної освіти, що ґрунтується на постійному оновленні знань. Тому тут варто використовувати концепцію навчання впродовж життя (безперервної освіти).

Концепція безперервної освіти (Lifelong Learning) сформувалась у відповідь на виклики, які виникли в результаті переходу від індустріального до постіндустріального (інформаційного) суспільства. Швидка зміна технологій, щоденна робота з великими масивами інформації призводять до того, що актуальні знання швидко старіють. Тому освіта повинна бути випереджувальною, а нові знання надходити в систему освіти безпосередньо в процесі навчання.

Філософія цієї концепції полягає в постійному отриманні нових знань і навиків впродовж всього життя. Таке навчання може здійснюватися як з допомогою формальних методів отримання універсальної освіти: проходження курсів, програм підвищення кваліфікації, тренінгів, персонального навчання у консультанта, так і за рахунок отримання безпосереднього досвіду та щоденної практики.

Варто зауважити, що ефективність безперервної освіти залежить від того, чи підготовлена людина до такого підходу із ранніх років життя, тому цю концепцію потрібно впроваджувати ще і під час отримання середньої освіти в школах.

На сьогоднішній день на базі європейських університетів створюються інноваційні освітні заклади, які охоплюють всі стадії безперервного навчання, що базуються на вікових особливостях слухачів. Такі університети здійснюють підготовку трьох груп слухачів.

Перша група – діти і молодь від 5 до 24 років, які навчаються в спеціалізованих навчальних закладах від початкової школи до університетської освіти. Паралельно проходить неформальне навчання – додаткові заняття, спілкування з великою кількістю людей, участь в суспільних рухах, входження в певне культурне середовище, що гарантує гармонійний розвиток особистості.

Друга група – дорослі від 25-60 років, які проходять на базі освітнього закладу курси, тренінги, займаються науковою роботою, беруть участь в предметній комунікації, вирішують інші задачі із особистого чи професійного життя.

Третя група – літні люди старші за 60 років, можуть також навчатися в університетах.

Очевидно, що організація таких інноваційних освітніх закладів здатна вирішити цілий комплекс проблем: якості шкільної освіти, безробіття, проблем підприємців і роботодавців, оптимальної соціалізації людей пенсійного віку.

В Україні за роки незалежності наука втратила функції впливу на соціально-економічний розвиток держави, до критичного рівня знизився показник вітчизняного науково-технічного потенціалу, що стало загрозою національній безпеці України. Для того, щоб змінити ситуацію в освіті, М. Згуровський пропонує для цього здійснити шість кроків [5].

Перший. Задіяти державну політику, спрямовану на пріоритетний науково-технологічний розвиток (досі така політика лише декларувалася). Очевидно, що ця політика повинна бути серед головних програмних принципів найбільших політичних партій України, стати пріоритетною в реальних діях керівників держави і всіх рівнів державного управління.

Другий. Створити керовану інноваційну модель розвитку держави за напрямами, що відповідають природним критеріям і людським ресурсам країни, її геополітичному стану і географічному положенню. На підставі цих пріоритетів необхідно створити стратегічні програми розвитку або національні програми, які об'єднують власні наукові розробки, власний кадровий супровід, виробничий сектор, бізнес.

Третій. Доцільно здійснити комплекс заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності національної науки та освіти. З широкого спектра наукових досліджень і підготовки кадрів, традиційно здійснюваних в Україні, повинні бути виділені ті, де існують відповідні умови для створення так званих острівців прориву (потужні наукові школи, матеріальна база, лідерські позиції тощо).

Четвертий. Необхідно привести «до спільного знаменника» вимоги, що висуваються до фахівців різних рівнів кваліфікації з боку як роботодавців, так і освіти. Головними інструментами, що сприятиме процесу ефективної взаємодії сфер праці та освіти, є узгоджена з Європейською загальною кваліфікаційною рамкою Національна рамка кваліфікацій України, збалансоване з потребами країни державне замовлення на підготовку кадрів.

П'ятий. Необхідно завершити формування єдиного законодавчого поля інноваційної діяльності шляхом внесення доповнень у кілька десятків прийнятих раніше законів і різних відомчих документів та їх взаємного узгодження.

Шостий. Важливо забезпечити інноваційний розвиток одночасно в основних індустріально і науково розвинутих регіонах України.

Отже, інноваційна модель розвитку освіти диктує необхідність глибокої інтеграції наукової, освітньої та інноваційної діяльності, розробки та впровадження механізмів, що підвищують реальну конкурентоспроможність освітніх закладів за рахунок підвищення якості всіх видів діяльності

Список використаних джерел

1. Perkin H. The Historical Perspective / H. Perkin // Perspectives on Higher Education / ed. by B. R. Clark. – Berkeley : University California Press, 1984. – P. 45-46.

2. Асаул А.Н. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / А.Н. Асаул, Б.М. Капаров; под ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула. – СПб.: «Гуманистика», 2007. – 280с.
3. Вольнкина, М.В. Инновации и предпринимательство: соотношение понятий [Текст] / М.В. Вольнкина // Закон. – 2006. – №4. – С. 33.
4. Енциклопедія освіти / Акад пед наук України, головний ред В Г Кремень — К.: Юрінком Інтер, 2008 — 1040 с.
5. Згуровский М.З. Университетская модель инновационного развития Украины.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://startup.kpi.ua/sikorsky/files/2012/12/Университетская-модель-инновационное-развитие-Украины.pdf>
6. Кратт О.А. Реформа менеджменту вищої освіти: передумови, специфіка, парадигми / О.А.Кратт // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. – Випуск 39-1. – С.201-206.
7. Лісецький К. Використання можливостей Інтернету в освіті: переваги та недоліки онлайн навчання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kamts1.kpi.ua/node/584>
8. Никифоров А. Специфика субъекта инновации в образовании / А. Никифоров // Русский Гуманитарный Интернет-Университет. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.i-u.ru/biblio/archive/gerasimov/02.aspx>
9. Патон Б. Є. Наука – інноваціям / Б.Є. Патон // Наука та інновації. – 2008. – Т.4, № 5. – С. 19-20.
10. Пашук О.В. Інновації на ринку освітніх послуг в Україні [Текст] / О.В. Пашук // Вісн. Ін-ту екон. прогнозування. – 2004. – № 1. – С. 77 – 81.
11. Семенюк С.Б. Ключові тренди сучасних освітніх технологій / С.Б. Семенюк// Сборник материалов IV Международной научно-практической конференции «ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ» 29 апреля – 3 мая 2015, г. Ополье, Польша. – С. 163-166.

МЕТОД СУМ В АНАЛІЗІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

В умовах мінливості сучасного зовнішнього середовища від підприємств зараз вимагається виняткова гнучкість, можливість швидкої трансформації та здатність миттєвої адаптації до цих умов. На сучасних ринках відбуваються постійні зміни: на ринок виходять нові підприємства які пропонують конкурентоспроможну продукцію і за рахунок цього прагнуть досягти успіху. Як наслідок, ринок залишають неконкурентоспроможні підприємства, продукти, управлінська структура або бізнес-процеси яких не відповідають конкурентним умовам. При цьому діючі на ринку підприємства повинні постійно розвиватись та вдосконалюватись, здійснювати моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища та оперативно приводити у відповідність свій внутрішній потенціал до зовнішніх бізнес-умов.

Оскільки конкурентоспроможність є основою ринкового успіху будь-якого підприємства, а вирішення конкурентоспроможності – це одне з найскладніших завдань, яке вимагає узгодженої, цілеспрямованої роботи всіх підрозділів при координуючій функції служби маркетингу, особливим напрямом діяльності підприємства є розробка стратегічних підходів до вирішення цієї проблеми.

Вивчення ринку передбачає виявлення всіх можливих конкурентів і аналіз їх ринкового положення. Досвід провідних підприємств світу показує, що важливою запорукою стабільного розвитку підприємства є розуміння того, що увага до конкурентів повинна бути не меншою, ніж у своїх цільових споживачів.

Існує підхід з оцінки конкурентоспроможності продукції, при якому під конкурентоспроможністю розуміють характеристику продукції, яка показує її відмінність від товару-конкурента, як за мірою відповідності конкретній суспільній потребі, так і за витратами на задоволення цієї потреби. Тому конкурентоспроможність (тобто можливість збуту на даному ринку) товару можна визначити, тільки порівнюючи товари конкурентів між собою. Інакше кажучи, конкурентоспроможність товару – поняття відносне, чітко прив'язане до ринку і (для товарів сезонного попиту) часу продажу [1, с.115].

Можна сказати, що конкурентоспроможність товару – це такий рівень його економічних, технічних і експлуатаційних параметрів, який дозволяє витримати суперництво (конкуренцію) з іншими аналогічними товарами на ринку. Крім того, конкурентоспроможність – порівняльна характеристика товару, що містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих,

комерційних, організаційних і економічних показників щодо виявлених вимог ринку (або його певного сегмента) і щодо властивостей іншого товару.

Технічні показники товару визначаються оцінкою відповідності його технічного рівня, якості і надійності сучасним вимогам, які висуваються споживачами на ринку. Ці вимоги найбільш повно відображають їх суспільні і індивідуальні потреби при досягнутому (прогнозованому) рівні соціально-економічного розвитку і науково-технічного прогресу як у нас в країні, так і за кордоном.

Конкурентоспроможність характеризується вищим, порівняно з товарами-замінниками, співвідношенням сукупності якісних характеристик товару і витрат на його придбання і споживання при їх відповідності вимогам ринку або його певного сегмента. Інакше: конкурентоспроможним вважається товар, в якого сукупний корисний ефект на одиницю витрат вище, ніж в інших, і при цьому величина жодного з критеріїв не являється неприйнятною для споживача [2]. Для того, щоб підвищити і впровадити конкурентоспроможність товарів підприємства, потрібно в першу чергу впровадити одну з маркетингових стратегій. Проаналізувавши, можна стверджувати, що найбільш привабливою і логічною є конкурентна стратегія. Етапи її розробки подано в табл. 1.

Таблиця 1

Етапи розробки конкурентної стратегії

Етап	Характеристика етапів
1	2
Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундаменту виборі конкурентної стратегії.
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження двох середовищ організації: макросередовища (порівняння ресурсів організації й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору

Продовження таблиці 1

1	2
	оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: ресурси підприємства в даній СЗГ; ефективність виробничо-збутової діяльності організації; стратегічний конкурентний потенціал по кожній СЗГ і по підприємству в цілому).
Визначення мети і постановка завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, загроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості/загрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня); відповідність стратегічним, фінансовим цілям і обмеженням. Найбільш поширеними методами оцінки вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, аналіз портфелю замовлень, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертні оцінки тощо.
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: <ul style="list-style-type: none"> • використання адміністративних важелів; • за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління цілями. Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень, і інших організаційних документів.

Тому доцільним буде, перш ніж розробити дану стратегію, встановити в правильному порядку етапи розробки на реалізації стратегії конкурентних

переваг підприємства. Це в свою чергу дасть можливість ефективніше використати дану стратегію та мінімізувати витрати та сили персоналу.

Однією з обов'язкових умов ефективності вищезазначеного процесу є вибір і реалізація стратегії по кожній стратегічній зоні господарювання підприємства – певному сегменті середовища, на якому підприємство здійснює або має намір здійснювати свою діяльність [3].

На ринку, де пропозиція переважає попит, збут стає сферою гострого суперництва, сферою конкурентної боротьби. Головним арбітром у цій боротьбі виступає споживач. Власне він, порівнюючи різноманітні товари-претенденти, робить остаточний вибір на користь кращих. У таких умовах кожен виробник, який має на меті забезпечити прибутковість своїх операцій, намагається завоювати споживача, створити умови для перетворення його потенційного платоспроможного попиту в реальний і таким чином гарантувати збут своєї продукції. Завоювати споживачів на ринку можна, лише запропонувавши товар, що має переваги порівняно з товарами-конкурентами, товар, який задовольняє вимоги споживачів на більш високому рівні. У цьому зв'язку питання оцінки конкурентоспроможності товару і розробка заходів по її підвищенню є надзвичайно важливими.

Залежно від цілей аналізу конкурентоспроможність товарів використовуються різні методи. Оцінювання конкурентоспроможності продукції можна здійснювати на основі багатофакторних моделей, які ґрунтуються на ставленні споживачів до параметрів продукції. До основних типів багатофакторних моделей відносяться модель Фішбейна і метод ідеальної точки. При використанні непрямих методів мірилом конкурентоспроможності можуть виступати частка товару на ринку, виявлення лідерів «продаж», ціна на продукція, відгуки споживачів продукції. В основу визначення інтегрального показника конкурентоспроможності, крім розрахункових, може бути покладений і графічний підхід. Останній представлений такими основними методами як метод «радара» та матричний метод (найбільш відомою є матриця Нільсена).

Одним із методів оцінки конкурентоспроможності є метод сум. Його використання полягає у порівнянні параметрів нашого виробу з відповідним параметром товаром конкурента щодо їх спроможності задовольняти ту або іншу потребу покупця. На основі такого зіставлення розраховують параметричні індекси. За таких умов конкурентоспроможність є порівняльною характеристикою товару, яка містить комплексну оцінку всієї сукупності його властивостей (параметрів) відносно виявлених вимог ринку, або властивостей іншого товару.

Оскільки на ринку оцінка конкурентоспроможності товару здійснюється з точки зору споживача, то при цьому справедливо думати, що покупця насамперед цікавить ефективність споживання (E_c), яка

визначається як відношення сумарного корисного ефекту (P) до повних затрат на придбання і використання товару (C). Відповідно, умова конкурентоспроможності продукції з точки зору споживача набуває вигляду:

$$E_c = \frac{P}{C} \rightarrow \max$$

Це не означає, що, забезпечуючи найкращі умови для споживача з метою підвищення конкурентоспроможності товару на ринку, товаровиробник повинен забувати про свою вигоду. Рентабельність його власної діяльності – необхідна передумова його комерційного успіху. Однак, треба пам'ятати, що установка на рентабельність є необхідною, але не достатньою умовою успіху на ринку. Успіх у споживачів визначається їх власною оцінкою конкурентоспроможності товару. Власне через це виробники повинні використовувати цю оцінку як основний орієнтир у своїй роботі.

Враховуючи основну умову конкурентоспроможності товару, визначимо основні етапи її аналізу і способи їх забезпечення.

Для оцінки конкурентоспроможності товару товаровиробнику необхідно визначити внутрішню структуру P і C , розрахувати абсолютні величини кожного їх елемента, і вибравши певну стратегію, впливати на них, максимізуючи (або відносно підвищуючи) конкурентоспроможність (K).

Корисний ефект кожного товару описується своїм набором якісних і кількісних параметрів, які називаються споживчими. До них належать технічні параметри, які поділяються на функціональні, ресурсозберігальні і природоохоронні. Особливу групу параметрів складають параметри відповідності міжнародним і національним стандартам, нормативам, законодавчим актам і т.д. Зміна цих названих регламентованих параметрів призводить до порушення умов міжнародних угод, контрактів і т.п.

Вихідною точкою аналізу конкурентоспроможності товару є визначення набору споживчих параметрів товару. Далі необхідно ці параметри кількісно оцінити. Достатньо просто це зробити для технічних параметрів, кожен з яких має певну величину, виражену в тих чи інших одиницях (наприклад, потужність, розмір, точність і т.д.). Складніше з естетичними і ергономічними параметрами, які не мають, як правило, фізичної міри і важко піддаються безпосередній кількісній оцінці. Кількісна їх оцінка і використання в аналізі конкурентоспроможності можливі за умови використання органолептичних методів, побудованих на суб'єктивному сприйнятті людиною тієї чи іншої властивості об'єкта і вираженні результату сприйняття в цифровій (бальній) формі. Корисною може бути оцінка виробу групою експертів, які орієнтуються не стільки на його безпосереднє сприйняття, скільки на досвід роботи на ринку, на розумінні (часто інтуїтивному) ролі тієї чи іншої властивості в задоволенні потреби.

На основі узагальнення висловлених думок будеться загальна оцінка якісного параметра.

Кількісно визначивши споживчі параметри виробу, можна перейти до їх зіставлення з параметрами взірця (еталона), припускаючи, що за величиною параметра покупець визначає, наскільки властивість виробу (представлена даним параметром) задовольняє відповідний елемент його потреби.

Вибір взірця (еталона) є одним із найвідповідальніших етапів конкурентоспроможності. Помилка на цьому етапі може призвести до фальсифікації результатів аналізу. Перш за все, взірець (еталон) повинен належати до того ж класу товарів, що й виріб, який аналізується. Він повинен бути найбільш представницьким для даного ринку, а його основні параметри повинні розглядатися в динаміці з врахуванням фактора часу в швидкозмінній ринковій ситуації. Це може бути якийсь неіснуючий товар, що задовольняє потребу на сто відсотків.

Зіставленням кожного із споживчих параметрів товару і товару-взірці можна побудувати відповідний параметричний індекс (j):

$$j_i = \frac{P_i}{P_i^{\circ}}, (i = 1, \dots, n),$$

де: P_i – значення i -го споживчого параметра товару, що оцінюється;

P_i° – значення i -го споживчого параметра товару-взірця.

Слід мати на увазі, що значення тих чи інших споживчих параметрів у формуванні сумарного корисного ефекту може сильно змінюватись. Тому необхідно ранжувати споживчі параметри, виділивши на перший план ті з них, котрі мають найбільшу значимість (вагу) для споживача.

Визначення ваги параметра – непроста задача. Її розв'язання доцільно доручити сформованій на підприємстві групі експертів, які володіють надійною ринковою інформацією. У разі необхідності уточнення виробленої ними позиції можна отримати додаткові відомості шляхом телефонного опитування або розсилання письмових анкет спеціалістам із інших компетентних у цьому питанні організацій.

Оцінка рівня задоволення покупця споживчими властивостями виробу може бути проведена за допомогою зведеного параметричного індексу (I_p), який розраховується за наступною формулою:

$$I_p = \sum_{i=1}^n a_i j_i \quad (i = 1, 2, \dots, n)$$

де: n – число кількісно визначених споживчих параметрів, що аналізуються;

a_i – вага i -го параметра, виявлена групою експертів;

j_i – параметричний індекс i -го параметра.

Розрахунок зведеного параметричного індексу споживчих властивостей товару, який безпосередньо характеризує величину корисного ефекту (P), – важливий етап аналізу конкурентоспроможності. Однак аналіз буде неповний, якщо не розглядати за аналогічною схемою вартісні параметри товару, які відображають елементи витрат покупця на придбання і використання виробу упродовж всього періоду його споживання. Ці параметри, отримавши назву економічних, вказують на витрати, котрі несе споживач у момент купівлі товару і в процесі його використання.

Розмір витрат, а значить, і величина економічних параметрів визначається ціною виробів (C_1), витратами на його транспортування (C_2), монтаж (C_3), експлуатацію (C_4), ремонт (C_5), технічне обслуговування (C_6), навчання персоналу (C_7), податки (C_8), страхові внески (C_9) і т.д. В сукупності всі ці витрати складають величину ціни споживання (C), яка показує обсяг засобів, необхідних споживачу упродовж всього терміну служби товару.

У загальному ціна споживання буде мати вигляд:

$$C = C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5 + C_6 + C_7 + C_8 + C_9 + \dots + C_m,$$

де набір її складових (економічних параметрів) і їх конкретні значення індивідуальні для кожного товару.

Розрахунок параметричного індексу за економічними параметрами проводиться на основі наступної формули:

$$i_j = \frac{C_j}{C_j^0}, \quad (j = 1, \dots, m),$$

де: C_j – значення j -го економічного параметра товару;

C_j^0 – значення j -го економічного параметра взірця.

Після розрахунку параметричних індексів і ваги для кожного економічного параметра можна визначити зведений індекс конкурентоспроможності за економічними параметрами (I_c), котрий буде мати наступний вигляд:

$$I_c = \sum_{j=1}^m a_j \cdot i_j, \quad (j = 1, 2, \dots, m),$$

де: m – число економічних параметрів, які аналізуються;

a_j – вага j -го параметра;

i_j – параметричний індекс j -го параметру.

На основі зведених індексів конкурентоспроможності за споживчими і економічними параметрами розраховується загальний показник рівня конкурентоспроможності виробу (K) відносно до взірця, який відображає

відмінності між ними в споживчому ефекті, що приходиться на одиницю витрат:

$$K = \frac{I_p}{I_c}$$

Якщо $K > 1$, то виріб, який аналізується, перевищує за конкурентоспроможністю зріць, якщо $K < 1$, – поступається, якщо $K = 1$, – знаходиться з ним на однаковому рівні.

Розглянемо застосування методики аналізу конкурентоспроможності на умовному прикладі. Необхідно оцінити конкурентоспроможність вітчизняного товару (наприклад телевізора), порівнявши його з зарубіжним аналогом. Зробимо розрахунок зведеного параметричного індексу за споживчими (табл. 2.) та економічними (табл. 3.) параметрами.

Таблиця 2

Розрахунок зведеного параметричного індексу за споживчими параметрами

**Дизайн оцінюється за 5-бальною шкалою.*

Важливі споживчі параметри	Одиниці виміру	Значення параметрів		Розрахунок параметричних індексів	Ваги параметрів	Розрахунок зведеного параметричного індексу
		взірця-еталона	аналізованого товару			
А	1	2	3	4 = 3 : 2	5	6 = 4 × 5
		P_i^*	P_i	j_i	a_i	I_p
1. Споживана потужність.	Вт	90	110	1,22	0,22	0,244
1а. Економія споживаної потужності	Вт	0,011	0,009	0,82	0,2	0,164
2. Розмір екрана	см	54	51	0,94	0,1	0,094
3. Звукова потужність	Вт	4	2,5	0,625	0,1	0,0625
4. Максимальна дальність дії ПДУ	м	6	6	1	0,2	0,2
5. Кількість стандартів кольорового телебачення	одиниць	3	1	0,33	0,3	0,099
6. Дизайн*	бали	5	2	0,4	0,1	0,04
					Σ 1,0	Σ 0,6595

Враховуючи значення зведених параметричних індексів за споживчими і економічними параметрами, значення коефіцієнта конкурентоспроможності менше одиниці. Це свідчить про те, що вітчизняний товар значно поступається зарубіжному аналогу, тобто є менш конкурентоспроможним.

Таблиця 3

Розрахунок зведеного параметричного індексу за економічними параметрами

Важливі економічні параметри	Од. виміру	Значення параметрів		Розрахунок параметричних індексів	Ваги параметрів	Розрахунок зведеного параметричного індексу за економічними параметрами
		взірця-еталона	аналізованого товару			
А	1	2	3	4 = 3 : 2	5	6 = 4 × 5
		C_j^o	C_j	i_j	a_j	I_c
1. Ціна товару	дол	250	210	0,84	0,4	0,336
2. Витрати на ремонт	дол	10	16	1,6	0,6	0,96
					Σ1,0	Σ1,296

Заключним етапом аналізу є оцінка прийнятності рівня конкурентоспроможності і розробка заходів по його підвищенню.

Слід пам'ятати, що визначення напрямків удосконалення продукції і реалізація відповідних заходів по підвищенню рівня конкурентоспроможності є ефективними ще на стадії створення товару. Робота в цій галузі повинна проводитися регулярно з періодичністю, яка задається тривалістю життєвого циклу товару, необхідністю оновлення асортименту, змінами попиту.

Для більшості виробів якість оцінки конкурентоспроможності можна визначити за глибиною порівняльного аналізу (табл.4).

Таблиця 4

Шкала якісного оцінювання результатів порівняльного аналізу конкурентоспроможності продукції

Оцінка якості аналізу	Представництво взірців		
	країни	фірми	вироби
Задовільна	5	5	15-20
Добра	6-8	6-12	21-45
Відмінна	9-12	13-20	46-100

Таким чином, оцінку конкурентоспроможності можна рахувати задовільною при порівнянні товару не менш ніж з 15-ма товарами-взірцями, взятими з 5 фірм з 5 країн.

Етапи аналізу конкурентоспроможності з використанням методу сум узагальнено у схемі на рис. 1.

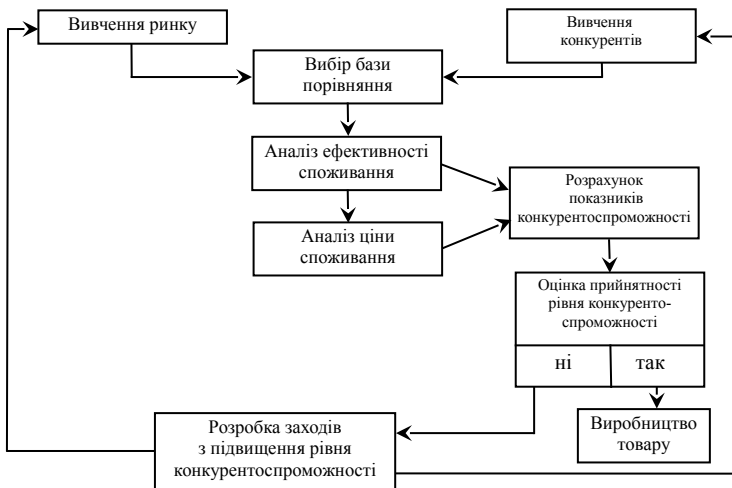


Рис. 1. Основні етапи аналізу конкурентоспроможності товару

Узагальнюючи викладене, слід вказати, що оцінюванню конкурентоспроможності продукції здійснюють за певними принципами, етапами, методами. Це дозволить товаровиробнику виокремити критерії споживчого вибору продукції, визначити рівень її пристосованості до вимог певного сегменту ринку, сформувавши напрямки стратегічних змін продукції, які ґрунтуються на реальних потребах, окреслити шляхи поліпшення якості та зниження ціни нової продукції, сформувавши свою виробничу програму на засадах маркетингу.

У сучасних умовах господарювання доцільним є застосування різних методів, проте вони потребують подальшої модифікації і удосконалення.

Список використаних джерел

1. Буркинський А.В. Конкурентоспособность продукции предприятия / А.В.Буркинський, Е.В.Лазарева, И.Н.Агеева – Одесса: ИПРЭЭИ НАН України. — 2002. -132с.
2. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління./ Р.А. Фатхутдінов – М.:ИНФРА – М. 2000. – 132 с.
3. Данько Т.П. Управління маркетингом: Підручник. Вид. 2-ге, перероб. і доп./ Т.П. Данько. – М.:Инфра, - 2001. – 334с.

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ МАКРОСЕРЕДОВИЩА ТА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних ринкових умовах функціонування, ділова активність є необхідним фінансово-економічним показником, що відображає комплексні можливості підприємства – від його створення до отримання фінансового результату, та включає дослідження стану наступних його складових: організаційної, управлінської, виробничої, інформаційної, трудової, інвестиційної, маркетингової, економічної, фінансової, технологічної, інноваційної, міжнародної тощо. Для визначення тенденцій зміни показників, які характеризують ділову активність, проаналізовано, перш за все, динаміку фінансово-економічних результатів діяльності підприємств в Україні за 2011-2015 роки (рис. 1) [1; 2; 3].

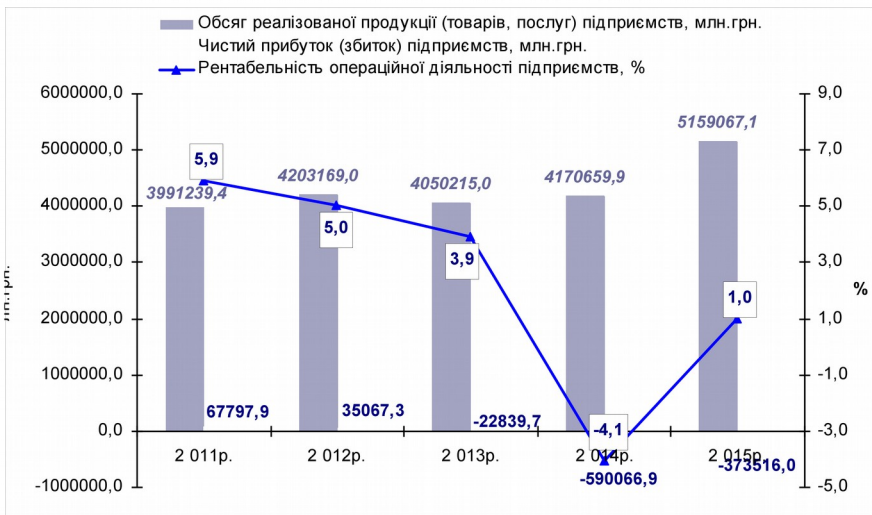


Рис. 1. Динаміка фінансово-економічних результатів діяльності підприємств в Україні за 2011-2015 роки

З представленого рисунку видно, що починаючи з 2013 р. всі значення результатів фінансово-економічних показників діяльності підприємств мають тенденцію до скорочення.

Так, сума обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за 2013 р. скоротилася на -3,64 % в порівнянні з сумою реалізації за 2012 р. Протягом 2014-2015 років результати даного показника мають позитивну

тенденцію, яка показує збільшення: на 2,97 %, відносно суми 2013 р., та на 23,70 %, відносно суми 2014 р.

Що ж стосується зміни результатів показника чистого прибутку (ЧП), то найбільше його значення припадало на 2011 р. (67797,9 млн. грн.). А вже починаючи з 2012 р., даний показник теж має динаміку спаду: 2012 р. – зменшення на -48,28 % порівняно з результатом 2011 р.; 2013 р. – скорочення на 165,13 % відносно значення 2012 р.; 2014 р. – від’ємне значення показника ЧП зросло на 2483,51 %, в порівнянні з сумою 2013 р. (-22839,7 млн. грн.) та склало -590066,9 млн. грн.; 2015 р. – результат ЧП склав -373516,0 млн. грн., тобто на -36,70 % менше, ніж значення 2014 р.

Відповідно, до негативної тенденції скорочення значень показника ЧП протягом 2012-2014 років, динаміка результатів рентабельності операційної діяльності підприємств теж має спадний характер. Так, протягом 2012 р. значення рентабельності скоротилося на -0,9 %; за 2013 р. – на -1,1 %; за 2014 р. – на -8,0 %, та склало -4,1 %. Проте, в 2015 р. ситуація значно покращилася, і результат рентабельності склав 1,0 %.

Доцільно, також дослідити тенденції зміни значень показника ВВП, який виступає одним із важливих макроекономічних показників, що відображає ринкову вартість усіх кінцевих товарів та послуг, вироблених за рік в усіх галузях економіки на території держави для споживання, експорту та накопичення, незалежно від національної приналежності використаних факторів виробництва (рис. 2) [4].

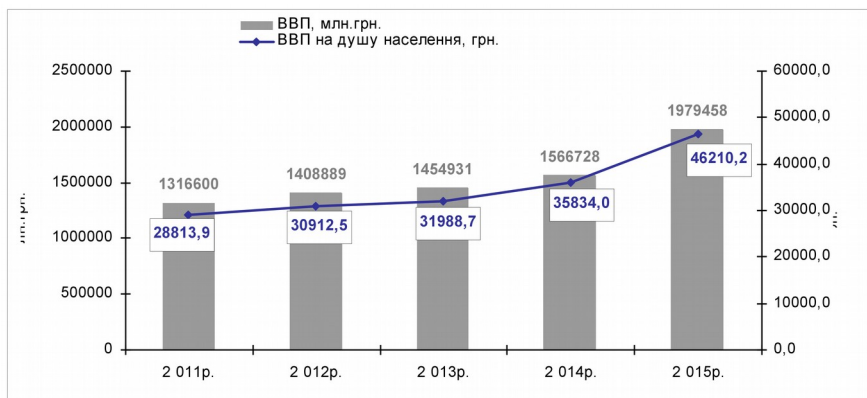


Рис. 2. Динаміка ВВП за 2011-2015 роки в Україні, млн. грн.

Проаналізувавши тенденцію зміни результатів ВВП за 2011-2015 роки виявлено, що вона має позитивний зростаючий напрям. Зміни результатів ВВП мають такий вигляд: за 2011 р. – збільшення на 234041 млн. грн.; за

2012 р. – збільшення на 92289 млн. грн.; 2013 р. – збільшення на 46042 млн. грн.; 2014 р. – збільшення на 111797 млн. грн.; 2015 р. – збільшення на 412730 млн. грн.

Динаміка значень показника ВВП на душу населення протягом досліджуваного періоду наступна: за 2011 р. – зростання на 5213,5 грн.; 2012 р. – зростання на 2098,6 грн.; 2013 р. – зростання на 1076,2 грн.; 2014 р. – зростання на 3845,3 грн.; 2015 р. – зростання на 10376,2 грн.

Збільшення результатів даного показника в динаміці має двояке значення: з одного боку – це позитивна тенденція до збільшення в економічному розумінні, з іншого боку – негативний соціально-економічний аспект, який відображає, що збільшення результатів показника пов'язане з скорочення числа населення країни (рис. 3) [4].

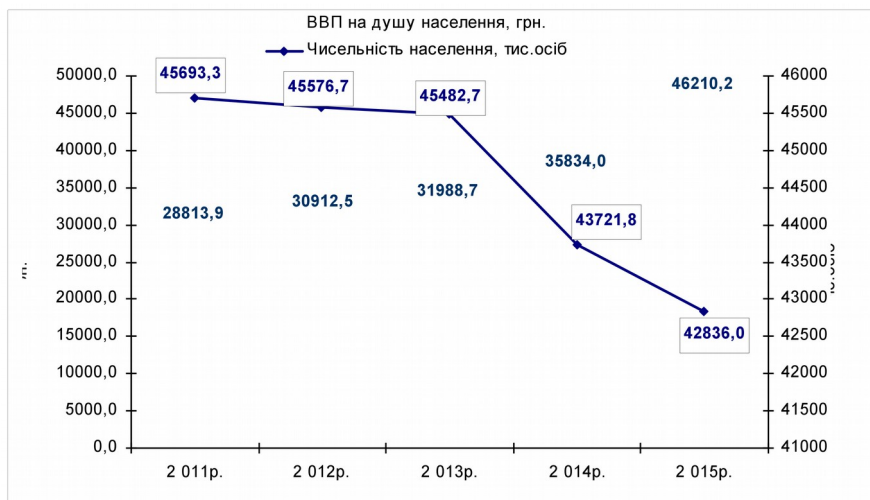


Рис. 3. Співставлення динаміки результатів ВВП на душу населення (грн.) та чисельності населення (тис. осіб) за 2011-2015 роки в Україні

Вартий уваги також аналіз стану державного боргу країни (рис. 4) [5], під яким розуміється загальна сума боргових зобов'язань держави з повернення отриманих та непогашених кредитів (позик) станом на звітну дату, що виникають внаслідок державного запозичення. Державні запозичення здійснюються з метою фінансування дефіциту державного бюджету, через залучення коштів (розміщення боргових інструментів) на внутрішньому або зовнішньому фінансових ринках. Ці кошти залучаються для використання в державному секторі економіки та їх ефективного трансформування у зростання доходної частини бюджету.

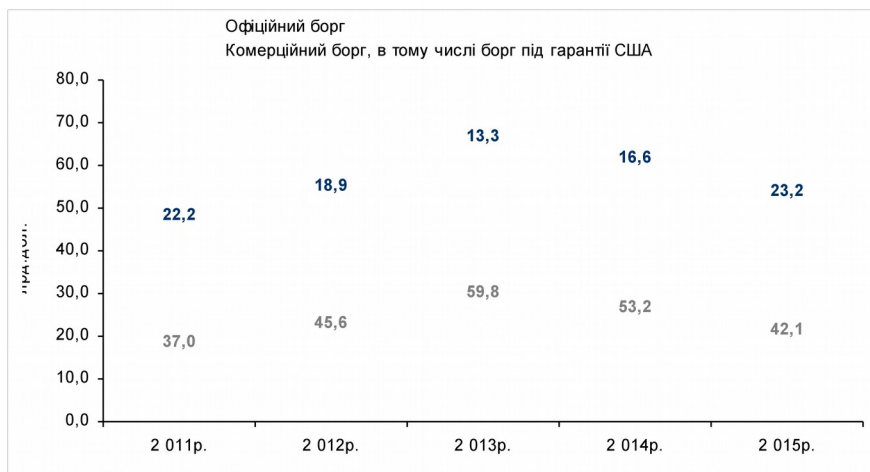


Рис. 4. Динаміка державного та гарантованого державою боргу в розрізі типів кредиторів за 2011-2015 роки в Україні, млрд. дол.

Отже, як видно з рисунку, сума офіційного боргу країни протягом 2011-2013 років мала тенденцію до скорочення значень – від 22,2 до 13,3 млрд. дол. За 2014 р. сума цього показника зросла на 3,3 млрд. дол. та дорівнювала 16,6 млрд. дол. У 2015 р. відбулося взагалі суттєве збільшення суми основного боргу до 23,2 млрд. дол. (на 6,6 млрд. дол. порівняно з сумою 2014 р.).

Що ж стосується тенденцій зміни суми комерційного боргу країни, то вона наступна: за 2011-2013 роки динаміка результатів має негативний зростаючий характер: 2011 р. – 37,0 млрд. дол. (збільшення на 4,9 млрд. дол.); 2012 р. – 45,6 млрд. дол. (збільшення на 8,6 млрд. дол.); 2013 р. – 59,8 млрд. дол. (збільшення на 14,2 млрд. дол.).

Протягом 2014 р. сума комерційного боргу склала 53,2 млрд. дол., що є на -11,1 % менше, ніж сума 2013 р.; за 2015 р. – на -20,9 %, порівняно з результатом 2014 р. (42,1 млрд. дол.). Тобто, за 2014-2015 роки спостерігається тенденція до скорочення даного виду боргу держави.

Важливою складовою макросередовища функціонування підприємств являються інвестиційні фактори. Адже, для розвитку економіки та підтримки її стійкого фінансового стану необхідними є постійні «вливання» фінансових ресурсів в усі її галузі. Динаміку капітальних інвестицій за джерелами фінансування подано у вигляді табл. 1 [6].

Таблиця 1

**Капітальні інвестиції за джерелами фінансування
протягом 2011-2015 років, млн. грн.**

Показники	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.
Кошти державного бюджету	17376,7	16288,3	6174,9	2738,7	6919,5
Кошти місцевих бюджетів	7746,9	8555,7	6796,8	5918,2	14260,0
Власні кошти підприємств та організацій	147569,6	171176,6	165786,7	154629,5	184351,3
Кредити банків та інших позик	36651,9	39724,7	34734,7	21739,3	20740,1
Кошти іноземних інвесторів	5038,9	4904,3	4271,3	5639,8	8185,4
Кошти населення на будівництво житла	17589,2	22575,5	24072,3	22064,2	31985,4
Інші джерела фінансування	9312,8	10030,9	8036,7	6690,2	6674,4
Загальна сума капітальних інвестицій	241286,0	273256,0	249873,4	219419,9	273116,4

Як видно з представлених даних таблиці, найбільша частка капітальних інвестицій надається у вигляді фінансування на основі власних коштів підприємств та організацій, сума яких має стрибкоподібну динаміку протягом 2011-2015 років. Так, за 201-2012 роки помітне зростання результатів цього показника: 147569,6 та 171176,6 млн. грн., відповідно. На протязі 2013-2014 років помітне деяке скорочення значень: 2013 р – 165786,7 млн. грн. (зменшення на -5389,9 млн. грн.); 2014 р. – 154629,5 млн. грн. (зменшення на -11157,2 млн. грн.). За 2015 р. знову відбулося зростання результату показника – 184351,3 млн. грн. (на 29721,8 млн. грн., у порівнянні із значенням 2014 р.).

На другому місці розмістилися результати кредитів банків та інших позик. Сума цього показника також мала зростаючу тенденцію протягом 2011-2012 років: 36651,9 та 39724,7 млн. грн., відповідно. Протягом 2013-2015 років динаміка значень цього показника має спадний характер: 2013 р. – 34734,7 млн. грн. (скорочення на -4990,0 млн. грн.); 2014 р. – 21739,3 млн. грн. (скорочення на -12955,4 млн. грн.); 2015 р. – 20740,1 млн. грн. (скорочення на -999,2 млн. грн.).

Динаміка джерел фінансування капітальних інвестицій за кошти державного бюджету за 2011-2012 роки має відносно позитивні результати: 17376,7 та 16288,3 млн. грн., відповідно, але помітна їх тенденція до скорочення (на -1088,4 млн. грн., у порівнянні з результатом 2011 р.). А, вже протягом 2013-2014 років, дана тенденція набула різкого спадного характеру: 2013 р. – 6174,9 млн. грн. (зменшення на -10113,4 млн. грн.); 2014 р. – 2738,7 млн. грн. (зменшення на -3436,2 млн. грн.). За 2015 р. результат цього показника дорівнював 6919,5 млн. грн., тобто є на 4180,8 млн. грн. більше за результат 2014 р.

Приблизно однакові частки капітальних інвестиціях мають такі джерела фінансування як: кошти місцевих бюджетів, кошти іноземних інвесторів та інші джерела фінансування.

Кошти для фінансування з місцевих бюджетів мають позитивну тенденцію росту за 2011-2012 роки: 7746,9 млн. грн. та 8555,7 млн. грн., відповідно. Негативна динаміка спаду результатів показника спостерігалася протягом 2013-2015 років: 2013 р. – 6769,8 млн. грн. (зменшення на -1758,9 млн. грн.); 2014 р. – 5918,2 млн. грн. (зменшення на -878,6 млн. грн.). Проте, за 2015 р. сума коштів місцевих бюджетів склала 14260,0 млн. грн. (збільшення результату на 8341,8 млн. грн.).

Сума коштів для фінансування капітальних інвестицій іноземними інвесторами має спадну динаміку протягом 2011-2013 років: 2011 р. – 5038,9 млн. грн.; 2012 р. – 4904,3 млн. грн. (скорочення на -134,6 млн. грн.); 2013 р. – 4271,3 млн. грн. (скорочення на -633,0 млн. грн.). За 2014-2015 роки результати цього показника набули позитивної тенденції росту: 2014 р. – 5639,8 млн. грн., що є на 1368,5 млн. грн. більше від суми за 2013 р.; 2015 р. – 8185,4 млн. грн., тобто на 8341,8 млн. грн. більше, ніж у 2014 р.

Що стосується тенденцій зміни інших джерел фінансування, то протягом 2011-2012 років спостерігається зростання результатів: 2011 р. – 9312,8 млн. грн.; 2012 р. – 10030,9 млн. грн. (збільшення результату на 718,1 млн. грн.). Протягом 2013-2015 років значення даного показника мають негативну динаміку спаду: 2013 р. – 8036,7 млн. грн. (зменшення на -1994,2 млн. грн.); 2014 р. – 6690,2 млн. грн. (зменшення на -1346,5 млн. грн.); 2015 р. – 6674,4 млн. грн. (зменшення на -15,8 млн. грн.).

Зміна результатів загальної суми капітальних інвестицій за джерелами фінансування (рис. 5) [6] характеризується зростаючою тенденцією значень протягом 2011-2012 років: 2011 р. – 241286,0 млн. грн.; 2012 р. – 273256,0 млн. грн. (збільшення на 31970,0 млн. грн.). За 2013-2014 роки значення результатів цього має спадний характер: 2013 р. – 249873,4 млн. грн. (зменшення на -23382,6 млн. грн.); 2014 р. – 219419,9 млн. грн. (зменшення на -30453,5 млн. грн.). За 2015 р. сума капітальних інвестицій зросла на 53696,5 млн. грн.

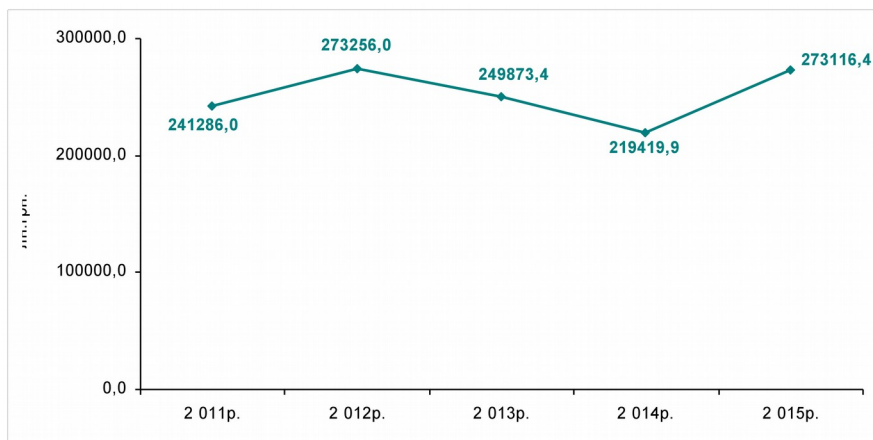


Рис. 5. Динаміка суми капітальних інвестицій протягом 2011-2015 років, млн. грн.

Доцільно також проаналізувати динаміку основних показників ринку праці за 2011-2015 роки (табл. 2) [7].

Таблиця 2

Основні показники ринку праці за 2011-2015 роки

Роки	Середньооблікована кількість штатних працівників, тис. осіб	Коефіцієнт обороту робочої сили		Середньомісячна заробітна плата		
		Прийом	Звільнення	Номінальна		Реальна
				Гри.	у % до прожиткового мінімуму для працездатних осіб	у % до попереднього року
2011	10083	28,3	30,5	2648	263,7	108,7
2012	10123	26,1	29,9	3041	268,2	114,4
2013	9720	26,6	30,3	3282	269,5	108,2
2014	8959	22,8	30,3	3480	285,7	93,5
2015	8065	24,0	30,2	4195	304,4	79,8

Як видно з даної таблиці, середньооблікова кількість штатних працівників протягом досліджуваного періоду має спадну тенденцію зміни (рис. 6) [7].

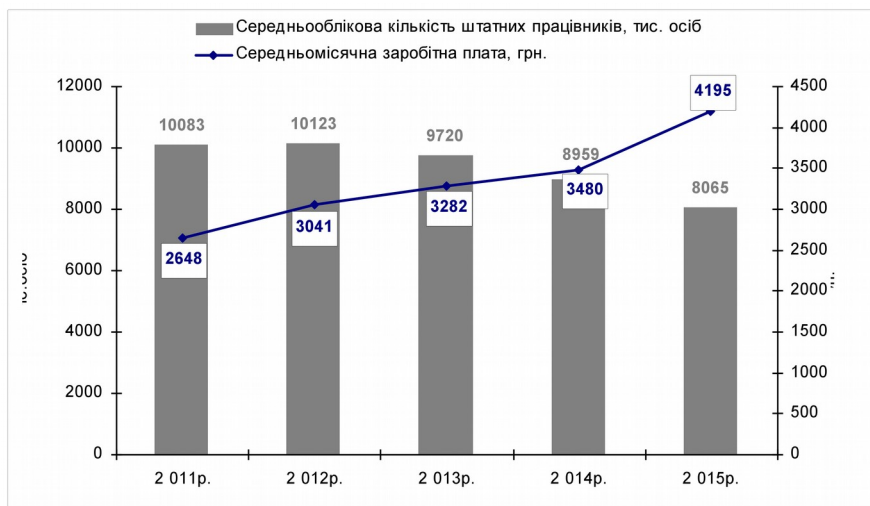


Рис. 6. Динаміка співвідношення середньооблікової кількості працівників (тис. осіб) та середньомісячної заробітної плати (грн.) протягом 2011-2015 років

Так, за 2011-2015 роки тенденція зміни кількості працівників мала дещо нестабільний характер. У 2012 р. спостерігається збільшення суми працівників (10123 тис. осіб) на 40 тис. осіб, відносно суми 2011 р.

За 2013-2015 роки динаміка даного показника є спадною: 2013 р. – 9720 тис. осіб (скорочення на -403 тис. осіб); 2014 р. – 8959 тис. осіб (скорочення на -761 тис. осіб); 2015 р. – 8065 тис. осіб (скорочення на -894 тис. осіб).

На основі скорочення результатів кількості працівників, спостерігається різке зростання значень середньомісячної заробітної плати протягом 2011-2015 років: 2011 р. – 2648 грн.; 2012 р. – 3041 грн. (збільшення на 393 грн.); 2013 р. – 3282 грн. (збільшення на 241 грн.); 2014 р. – 3480 грн. (збільшення на 198 грн.); 2015 р. – 4195 грн. (збільшення на 715 грн.).

Досить важливим етапом визначення рівня соціального забезпечення в країні є здійснення оцінки динаміки суми доходів та витрат населення (табл. 3) [8].

Згідно даних таблиці, сума загальних доходів та зальних витрат протягом досліджуваного періоду є однаковими та мають спадну тенденцію значень в 2014 р.

Таблиця 3

Доходи та витрати населення України за 2011-2015 роки

Роки	2011р.	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.
Доходи, млн. грн.	1266753	1457864	1548733	1516768	1735858
Витрати та заощадження, млн. грн.	1266753	1457864	1548733	1516768	1735858
Наявний дохід, млн. грн.	988983	1149244	1215457	1151656	1330089
Наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн.	21637,9	25206,4	26719,4	26782,1	31044,3

Динаміку доходів та витрат населення за 2011-2015 роки відображено на рис. 7 [8].

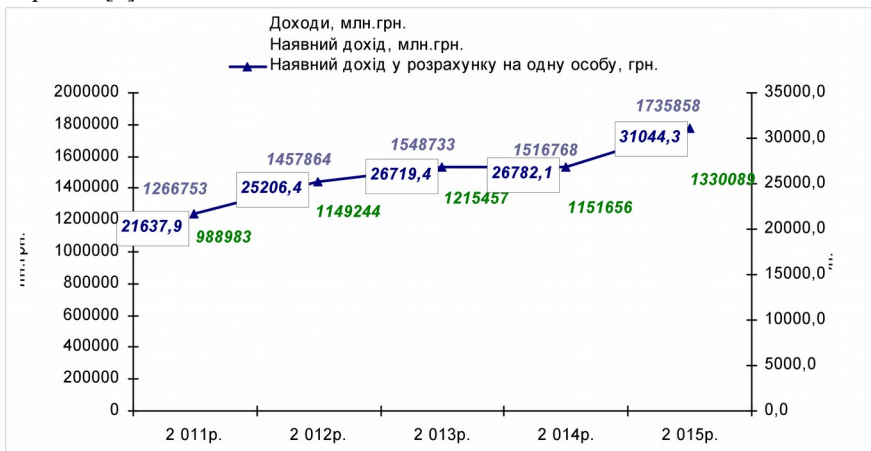


Рис. 7. Динаміка структури доходів населення України протягом 2011-2015 років

Протягом 2011-2013 років динаміка доходів має позитивний характер. За 2014 р. спостерігається тенденція скорочення суми показника.

Так, сукупна сума доходів населення складала: 2011 р. – 1266753 млн. грн. (збільшення на 165578 млн. грн.); 2012 р. – 1457864 млн. грн. (збільшення на 191111 млн. грн.); 2013 р. – 1548733 млн. грн. (збільшення на 90869 млн. грн.); 2014 р. – 1516768 млн. грн. (скорочення на -31965 млн. грн.); 2015 р. – 1735858 млн. грн. (збільшення на 219090 млн. грн.).

Сума наявних доходів населення має наступну характеристику: 2011 р. – 988983 млн. грн. (збільшення на 141034 млн. грн.); 2012 р. – 1149244

млн. грн. (збільшення на 160261 млн. грн.); 2013 р. – 1215457 млн. грн. (збільшення на 66213 млн. грн.); 2014 р. – 1151656 млн. грн. (скорочення на -63801 млн. грн.); 2015 р. – 1330089 млн. грн. (збільшення на 178433 млн. грн.).

Тенденція зміни суми наявних доходів на одну особу є такою: 2011 р. – 21637,9 грн. (збільшення на 3152,3 грн.); 2012 р. – 25206,4 грн. (збільшення на 3568,5 грн.); 2013 р. – 26719,4 грн. (збільшення на 1513,0 грн.); 2014 р. – 2678,1 грн. (збільшення на 67,2 грн.); 2015 р. – 31044,3 грн. (збільшення на 4262,2 грн.).

Дослідивши динаміку результатів показників макросередовища виявлено, що позитивна тенденція їх результатів спостерігається протягом 2011-2013 років, за 2014 р. проглядається істотне скорочення значень. Дана ситуація пояснюється фінансово-політичною ситуацією в країні.

Варто відзначити, що на основі проведених досліджень, виявлено наступні позитивні результати протягом 2015 року, а саме: збільшення обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств на 23,70 %; збільшення суми ВВП на 26,34 %; скорочення суми зовнішнього боргу на -20,9 %; збільшення фінансування інвестиційної діяльності за рахунок коштів державного бюджету на 152,7 %; збільшення фінансування інвестиційної діяльності за рахунок коштів міських бюджетів на 141,0 %; збільшення суми капітальних інвестицій за рахунок коштів іноземних інвесторів на 45,1 %.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України: Економічна статистика: Економічна діяльність: Промисловість: Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Державна служба статистики України: Економічна статистика: Економічна діяльність: Діяльність підприємств: Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Державна служба статистики України: Економічна статистика: Економічна діяльність: Діяльність підприємств: Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Фінансовий портал: МІНФІН: Валовий внутрішній продукт України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://index.minfin.com.ua/index/gdp/>.
5. Міністерство фінансів України: Борг: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua/news/borg>.
6. Державна служба статистики України: Економічна статистика: Економічна діяльність: Капітальні інвестиції: Капітальні інвестиції за джерелами фінансування: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
7. Державна служба статистики України: Демографічна та соціальна статистика: Ринок праці: Зайнятість та безробіття: Основні показники ринку праці: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. Державна служба статистики України: Економічна статистика: Національні рахунки: Доходи та витрати населення України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

ОПТИМІЗАЦІЯ ТАКТИЧНОГО ПЛАНУ ЛАНЦЮГА ПОСТАВОК МАШИНОБУДІВНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Економічна ситуація в Україні зумовлює потребу в швидкому реагуванні на зміни бізнес-середовища за допомогою відповідних методів та механізмів управління. У цих механізмах важлива роль належить логістиці, зокрема у її глобальному прояві, коли вона впливає на швидкість та витратомісткість матеріальних потоків у середині організації та поза нею в умовах розширення меж простору та часу.

Як показує вітчизняний та іноземний досвід, процеси глобалізації впливають на українські промислові підприємства позитивно. Передусім в умовах економічної кризи, зниження національного попиту на продукцію потенціал глобальної промислової організації може істотно пом'якшити наслідки цієї кризи завдяки, по-перше, переорієнтуванню частини збуту готової продукції на інші ринки, де менш відчутні прояви кризи, по-друге, створенню додаткового внутрішньокорпоративного попиту на продукцію національного виробника – складових кінцевих виробів. Тому актуальним питанням сьогодні вважають корисну адаптацію принципів логістичного управління до особливостей бізнесу в Україні, зокрема у сфері управління матеріальними потоками машинобудівних підприємств у складі глобальної промислової організації. Від цього залежать ефективність і надійність поставок матеріалів та сировини, безперерійність виробництва, стабільність та рентабельність збуту готової продукції.

Недостатньо вивченими є важливі питання формування, структуризації та трансформації матеріальних потоків, оцінювання передумов і чинників оптимізації інтегрованих матеріальних потоків машинобудівних підприємств у складі глобальної промислової організації. Проблеми пріоритетності оптимізації вартісних та просторово-часових характеристик матеріальних потоків, зважаючи на обмеження глобальної промислової організації (форми міжнародної організації, відповідно до якої вища керівна ланка компанії здійснює стратегічне управління виробництвом продукції, виробничими потужностями, управління фінансовими потоками і системою матеріально-технічного постачання у всесвітньому масштабі), зумовлюють потребу в комплексному дослідженні впливу відповідних рішень на фінансово-господарську діяльність підприємств машинобудування, котрі входять до складу таких глобальних організацій, та обґрунтуванні рішень (у межах своїх компетенцій) щодо оптимізації управління матеріальним потоком.

В умовах світової економічної кризи машинобудування в Україні не витримує негативного впливу системних зовнішніх (різке падіння експорту) та внутрішніх (зниження інвестиційного попиту) чинників. Це змушує

використовувати у галузі переважно форми короткострокового планування діяльності. До цього додаються несприятливі умови інтегрованої партнерської співпраці традиційних учасників формалізованих чи неформальних ланцюгів поставок машинобудівної продукції, передусім промислового призначення, попит на яку зараховують до залежного (від схильності до інвестування). Багатономенклатурність, широкий асортиментний ряд багатьох машинобудівних та приладобудівних підприємств у західному регіоні в умовах радикальних змін у структурі традиційних клієнтів підвищують ймовірність ризику низької рентабельності у процесі формування та реалізації не тільки стратегічних, але і тактичних планів, що спонукає до пошуку «компенсаторів» у площині пристосування до таких ризиків.

Безперечно, навіть в умовах кризи інтегроване функціонування підприємств у ланцюгу поставок на противагу автономному їх існуванню є значно перспективнішим щодо здобуття тривалих конкурентних переваг. Однак необхідно констатувати виникнення проблем синтетичного характеру, зокрема, спричинених обмеженням свободи щодо прийняття управлінських рішень та набуттям додаткових зобов'язань. Передусім це стосується інтегрованого планування діяльності в ланцюгу поставок продукції промислового призначення.

Теорія планування діяльності підприємств у стратегічному, тактичному та операційному вимірах на коротко, -середньо та довгострокову перспективу займає чільне місце у працях провідних вчених-економістів А.Я.Берсудського, В. Беседіна, І.Р. Бузько, В.Б. Войцехівського, А.С. Воронкову, В.Г. Герасимчука, В.М. Гончарова, В.М. Гриньової, В.І. Дубницького, Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, Н.Л. Іващук, А.В. Козаченко, О.Є. Кузьміна, О.Г.Мельник, М. Маскон, О.О. Орлова, Й.М. Петровича, Я.Д. Плоткіна, І. Дурліка. Інші дослідники, серед яких І.В.Алексєєв, Й. Вітковський, В.В. Вітлінський, М.Ю. Григорак, Ф.В. Горбонос, Є.В. Крикавський, Ф. Котлер, М.Кристофер, Д. Ламберт, Р.Р. Ларина, Р.Н. Лепа, Л.Б. Миротін, В.С. Лукінський, М.А. Окландер, О.В. Посилкіна, Г.Пфоль, І.Л. Решетнікова, К. Рутковський, Л.І. Сопільник, Н.І. Чухрай, Л.А. Янковська, О.М. Ястремська, зосередили увагу на функціональних проблемах планування, зокрема виробничих, фінансових, інноваційних, інвестиційних, логістичних, маркетингових. Однак все ще залишаються малодослідженими питання, пов'язані зі створенням тактичних планів функціонування ланцюгів поставок машинобудівної продукції промислового призначення з низьким рівнем ризику щодо їх реалізації за умови, що учасники цього ланцюга інтегровані на контрактних засадах. Для розроблення таких тактичних планів потрібен інтегрований підхід до

ухвалення управлінських рішень у сфері фінансів, постачання, виробництва, дистрибуції, ризику, запасів, транспорту на єдиних (спільних) засадах.

В сучасних наукових публікаціях логістичний ланцюг поставок авторами трактується по-різному. Більшість авторів підтримують дефініцію, в якій поняття логістичного ланцюга трактується таким чином: ...лінійно впорядкована сукупність фізичних та юридичних осіб (виробників, дистриб'юторів, складів загального користування та ін.), які здійснюють логістичні операції з метою доведення матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої (стосовно продукції виробничо-технічного призначення) або до кінцевого споживача [5, 6, 14, 1, 17, 26, 31]. В [11, с.30] автори ланцюг поставок розглядають як інтеграцію «діяльності виробничого підприємства з постачальниками, дистриб'юторами, логістичними операторами і споживачами з метою оптимізації переміщення матеріального потоку та підвищення ефективності діяльності всіх учасників ланцюга поставок». Тобто в ланцюг поставок включають і постачальників, а сам ланцюг поставок розглядають як одне підприємство, у якого основна діяльність направлена на оптимальне переміщення матеріального потоку. На нашу думку заміна поняття «логістичні операції» на ширше – «діяльність» не є доцільною, хоча реалізація логістичних операцій вимагає залучення різних видів діяльності учасників ланцюга. Підприємства щораз у більшій мірі повинні концентрувати свою увагу на управлінні процесами як у рамках самого підприємства, так і пов'язаними із ним іншими підприємствами, у сфері постачання і виробництва продукції, витрат і місцями їх створення.

Логістичний ланцюг якраз і є таким інтегрованим процесом зі своєю структурою різних часткових процесів, як наприклад процес реалізації замовлень, процес обслуговування клієнта, процес складування і економіки запасів, процес підготовки продукції до реалізації, процес узгодження цілей і формування систем товарообігу [28]. Особливого значення набуває при цьому функція координації, зокрема в сенсі координації різних функціональних сфер діяльності учасників ланцюга поставок.

Чухрай Н.І. і Гірною О.Б. була проведена систематизація трактування різними авторами понять «логістичний канал», «ланцюг поставок», «логістична мережа» [22, с. 50-52]. Автори Смирчинський В.В., Смирчинський А.В. [16, с.19] логістичний ланцюг поставок розглядають як набір ланок логістичної системи, по якому проходять товарний, інформаційний і фінансові потоки, при чому долучають ще й сервісний потік, охоплюючи сферу постачання аж до споживання готової продукції кінцевими споживачами. В іншому визначенні ланцюга поставок вони повністю підтримують трактування Крикавського Є.В. в економічній енциклопедії [6]. Російські науковці Арєнков І.А., Афанас'єв М.В., Семілотов С.В., на нашу думку, звужують трактування ланцюга поставок, бо

у своєму визначенні акцентують увагу на сукупності фізичних і юридичних особах, які через логістичні операції доводять, необхідно звернути увагу, що саме «зовнішні» матеріальні потоки і від однієї логістичної системи до іншої. Родников А.Н. [15, с. 122-123] у своєму визначенні, на нашу думку, недоцільно замінює матеріальний потік на окрему партію продукції, але введення єдиного контролю в ланцюг поставок має свою доцільність. Міротін Л.Б. і Ташбаєв І.Е. розглядають ланцюг поставок як впорядковану за різними потоками сукупність елементів логістичної системи, які здійснюють операції з доведення потоку від однієї системи до іншої, для аналізу або синтезу сукупності логістичних процедур.

Аналіз і ідентифікація відмінностей в категоріях «логістичний канал», «ланцюг поставок» і «логістична мережа» проведені в [22, с. 44, с. 50-52], дозволяють виявити характерні особливості цих категорій, про які зазначають у своїх працях різні автори, при чому досліджувані поняття ускладнено диференціацією постачальників (чи посередників) на постачальників (чи посередників) I, II роду. В певній мірі прослідковується аналогія з маркетинговими каналами розподілу, в яких виділяються рівні посередників - однорівневий, дворівневий і багаторівневий канали розподілу [13]. Там же акцентовано увагу, що практична діяльність не дозволяє провести чітке розмежування таких категорій як логістична мережа і ланцюг поставок. Ми теж схилиємося до цієї думки, бо вважаємо, що можуть мати місце різні ступені кооперації учасників, але саме ланцюг поставок передбачає інтеграцію трьох видів потоку: матеріального і його супроводжувальних – інформаційного і фінансового. М.Крістофер в [11] стверджує про те, що сьогодні має місце входження в еру «конкуренції ланцюгів поставок». Авторами [21] передбачається, що тільки в логістичній мережі можлива співпраця між конкурентами-виробниками, але й в ланцюгу поставок учасниками можуть бути виробники-конкуренти, так як на ефективність ланцюга поставок безпосередньо впливає формування консолідованих вантажних перевезень як на рівні постачання, так і на рівні дистрибуції. Окрім того, якщо розглядати проблему створення на промислових підприємствах системи замкнутої петлі ланцюга поставок, то уможливлується співпраця з конкурентами і в сфері знешкодження продукту, тобто клієнти підприємств-виробників могли б здійснювати поставки до одного приймального (сервісного) пункту.

Виходячи з вище викладеного, приймемо таке визначення: Ланцюг поставок це – впорядкована сукупність фізичних та юридичних осіб (постачальники, виробники, дистриб'ютори, логістичні оператори, а також клієнти), яка забезпечує переміщення матеріального, інформаційного та фінансового потоків та їх інтеграцію від постачальників до споживачів, задовольняючи попит на ринку, вчасно реагуючи на його динаміку, а також

реалізує зворотну логістичну функцію з метою замикання петлі ланцюга поставок, що є економічно обґрунтованим і вигідним як для учасників ланцюга поставок, так і для зовнішнього середовища [18, с.137].

Зниження сукупного попиту та доступності зовнішнього фінансування, яке має місце у зв'язку з економічною кризою, спричинило значне обмеження рівня виробництва, вплинуло на здатність підприємств до поточного регулювання зобов'язань. Падіння кон'юнктури, утруднення прогнозування попиту, зменшення замовлень, що викликає збільшення запасів, скорочення обсягів товарів, які транспортуються – все це змушує логістів у короткий період ідентифікувати можливості зниження витрат, пристосувати операції до ринкових умов, що змінюються, удосконалювати ланцюги поставок.

Про актуальність формування ефективних ланцюгів поставок, які б якнайкраще реалізовували задоволення потреб споживача, свідчать праці як українських, так і зарубіжних авторів [9, 11, 22, 23, 27, 24]. Ще у 90-і роки в секторі послуг розвинулось управління рівнем обслуговування клієнтів, яке базується на їх диференціації, тобто сегментуванні клієнта. Рівень обслуговування, якого клієнт не вимагає, на практиці не реалізується. Існування диференційованих рівнів обслуговування вимагає розроблення диференційованих ланцюгів поставок, тобто проведення іншої сегментації. Раніше ланцюги поставок диференціювали за ринковими ознаками – величина ринку, види продукції, а тепер за диференційованими вимогами клієнтів. За даними зарубіжних авторів диференціація структури клієнтів і розроблення окремих їх профілів, що передбачає впровадження декількох різних видів ланцюгів поставок, дозволяє знизити загальні витрати приблизно на 11% [27].

Результати теоретичного аналізу та практичного досвіду «свідчать» про доцільність використання в якості «серцевини» побудови системи планування площину рівнів управління (стратегічного, тактичного, операційного), на кожному з яких має обов'язково відбуватися балансування за функціями, суб'єктами та часом.

Процесна структура системи планування ланцюга поставок, представлена на рис. 1, цілком відповідає саме таким засадам. Вона забезпечує постійний інтерактивний зв'язок між рівнями управління та створює інформаційне забезпечення актуалізації вихідної інформації в режимі «рухомого горизонту планування шляхом реалізації зворотніх зв'язків. На цій схемі тактичний рівень презентує блок укрупненого (агрегованого), дещо подібного до плану виробництва та реалізації у колишній моделі техпромфінплану, названого планом продажу і операцій, розроблення якого не вимагає надто детальної інформації, а відтак і зусиль (коштів).

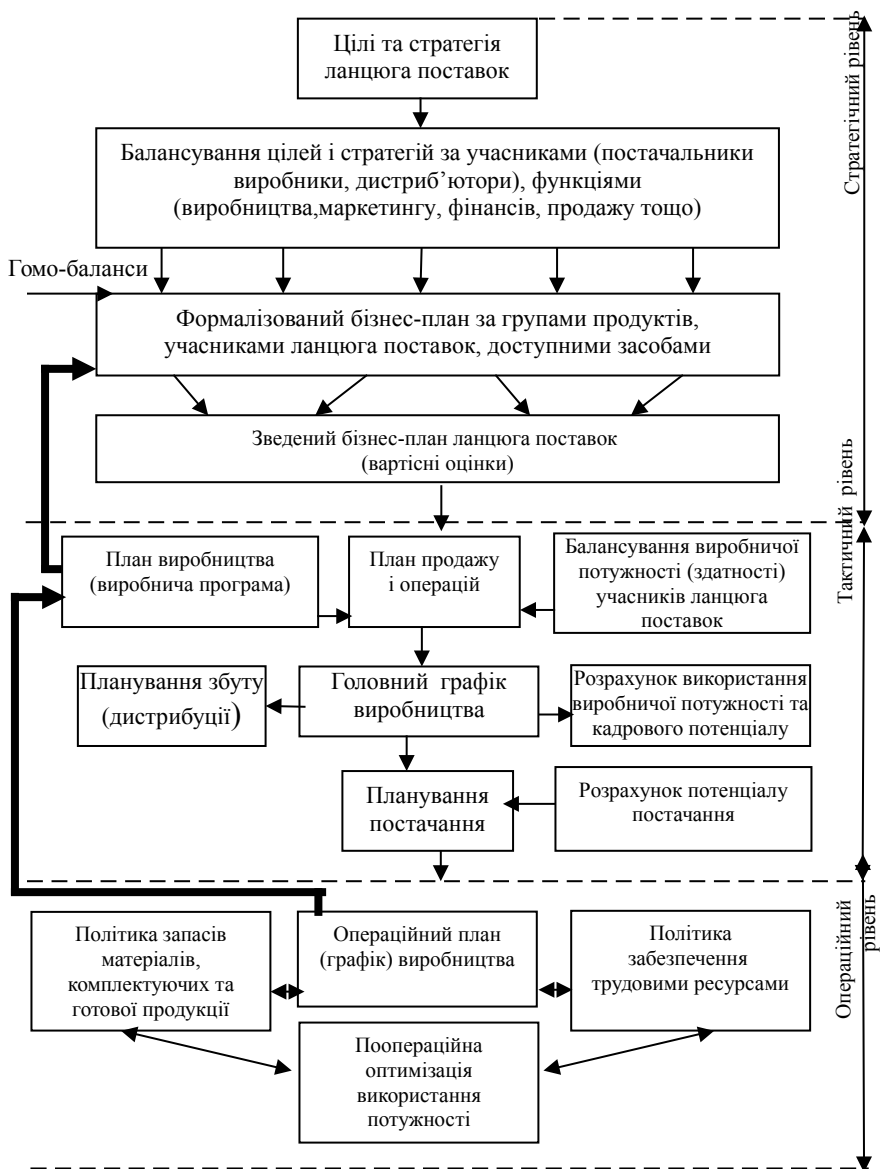


Рис. 1. Процесна структура системи планування на промисловому підприємстві

Позначення: прями міжрівневі зв'язки

зворотні зв'язки актуалізації інформації

Процесна структура системи планування ланцюга поставок в частині тактичного плану передбачає регулярну актуалізацію інформації, що визначає необхідність внесення змін в існуючий тактичний план.

Необхідність внесення змін може бути з причини, по-перше, відхилення актуального попиту від його прогнозу, а відтак відповідної зміни структури та рівнів запасу матеріалів, напівфабрикатів, готових виробів, по-друге, настання тих чи інших ризиків у будь-якій ланці ланцюга поставок, що вимагає відповідного врахування в процесі актуалізації тактичного плану, а в перспективі – активного впливу на ймовірність їх настання з очікуваними параметрами. Іншими словами, щоб управляти ризиками, їх необхідно спочатку навчитись розпізнавати та ідентифікувати їх наслідки.

Економічна діяльність нерозривно пов'язана з чинниками випадковості, невизначеності, обмеженістю інформації, з помилками прогнозування, тобто з ризиком, тому питання управління ним досліджуються багатьма авторами [3, 8]. Сьогодні ймовірність ризиків у ланцюгах поставок значно збільшилась, бо вони у зв'язку з глобалізацією стають більш ускладненими [8, 30]. Клієнти охоче переносять на логістичних операторів завдання, пов'язані з реалізацією закупівель, організацією поставок до складів, зберіганням товарів, комплектацією замовлень, безпосередньою дистрибуцією з використанням перевантажувальних терміналів, додатковими послугами, такими як митне обслуговування, со-packing, со-manufacturing [8, 22]. Логістичні оператори, які повинні вирішувати все більший обсяг завдань, розуміють, що висока ймовірність ризику виникає саме у таких сферах: прогнозування попиту, логістичне обслуговування при поставці матеріалів і товарів, терміновість платежів клієнтами, коливання курсу валюти, зростання конкуренції, дефіцит кваліфікованих кадрів, безпека праці, екологія середовища, безпека телекомунікаційних мереж, а також інформатичних і складських систем тощо [8, 22]. Загалом, можна говорити про мультиплікацію ризику в ланцюгу поставок завдяки зростанню комплексності бізнес-процесів.

Управління ризиком ланцюга поставок передбачає отримання необхідної інформації в результаті проведених спостережень, розмов з працівниками і формування бази даних, що уможливить ідентифікувати чинники ризику, визначати ймовірність і ступінь їх впливу на ефективність бізнес-процесів, скласти реєстр ризиків, матрицю ризиків, а також розробити послідовність дій і окремих завдань в межах ланцюга поставок.

Управління ризиком в ланцюгу поставок вимагає розроблення процедур, пов'язаних із систематизацією дій, які необхідно реалізувати, документацією рішень, які приймаються, і розробленням плану контрольних дій. Це уможлиблює процес управління ризиком, що охоплює такі етапи:

ідентифікацію ризику; визначення причин ідентифікованого ризику; встановлення наслідків ризику; встановлення впливу ризику на функціонування бізнес-процесів; оцінку виду і категорії ризику; встановлення зв'язку ризику з цілями функціонування ланцюга поставок. Етап ідентифікації ризику слід починати з визначення стратегічних і операційних цілей, ступеня їх зв'язку з логістичними процесами, а також встановлення можливих загроз. Надалі необхідно створити реєстр ризиків. Реєстр ризиків є документом, який містить співставлення ідентифікованих груп ризику, а також систематизацію окремих загроз відносно стратегічних і операційних цілей організації. В табл. 1 поданий фрагмент реєстру ризиків з ідентифікованими цілями і загрозами, які пов'язані з контрольними механізмами (максимальне значення важливості чинників рівне 4, а оцінки впливу – 5).

Таблиця 1

Реєстр ризиків, ідентифікованих на підприємстві (фрагмент)

№	Категорія ризику	Сфера ризику / місце ідентифікованого ризику	Ризик, який стосується сфери дій	Функціонуючі контрольні механізми	Важливість чинника		
					Оцінка впливу	ризику	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Операційні	Кадри: сфери обов'язків, угода про роботу, час роботи, особисті справи	Приписування обов'язків непередбачувані посадовою інструкцією, неврахування деяких процедур, відсутність документації для працівників, невідповідний облік часу праці	Правові акти, внутрішні врегулювання, сфера обов'язків, поточний і загальний нагляд, внутрішній контроль менеджера підприємства	2	3	6
2	Стратегічні	Матеріальне господарство: інвентаризація	Проведення інвентаризації, проведення інвентаризації невідповідно до правил, припинення проведення інвентаризації, облік у не відповідний спосіб	Правові акти, внутрішні врегулювання, сфера обов'язків, поточний і загальний нагляд, внутрішній контроль менеджера	4	4	16

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Операційні	Охорона середовища	Охорона середовища невідповідним чином	Правові акти, внутрішні врегулювання, сфера обов'язків, поточний і загальний нагляд, внутрішній контроль менеджера підприємства	2	4	8
4	Операційні	Комп'ютерне устаткування і комп'ютерні системи.	Поломка комп'ютерів, систем, невідповідне готування устаткування	Правові акти, внутрішні врегулювання, інструкції, матеріальна відповідальність за майно, сфера обов'язків, поточний і загальний нагляд, внутрішній контроль менеджера підприємства	4	5	20
5	Операційні	Комунікація і обіг документів	Відсутність відповідної системи внутрішнього контролю, відсутність відповідної комунікації між відділами, не врегулювання в обігу документів	Правові акти, внутрішні врегулювання, сфера обов'язків, поточний і загальний нагляд, внутрішній контроль менеджера підприємства, поділ завдань, статут підприємства	4	4	16
6	Операційні	Інформатичні системи	Відсутність відповідного управління системами і проектами, відсутність відповідного моніторингу процесів в рамках інформатичних систем	Правові акти, внутрішні врегулювання, інструкції, сфера обов'язків, поточний і загальний нагляд, внутрішній контроль менеджера підприємства	3	4	12
7	Стратегічні	Управління підприємством	Відсутність відповідного управління організацією, відсутність відповідного поділу завдань всередині підприємства	Правові акти, внутрішні врегулювання, статут, сфера обов'язків і відповідальності, організаційна структура, поділ завдань, поточний і загальний нагляд, внутрішній контроль менеджера підприємства	4	5	20

Для ідентифікованого ризику, в поєднанні з функціонуючим контрольним механізмом, необхідно здійснити аналіз, який полягає у встановленні ймовірності ризику (стовпець 7), а також ступеня важливості впливу (стовпець 6), що дозволяє встановити бальну оцінку (стовпець 8).

Після здійснення ідентифікації загроз доцільно сформувати матрицю ризику (рис. 2), на якій розміщено сфери ризику з врахуванням бальних оцінок. Інтерпретацію матриці полегшує використання кольорів. Білий колір визначає низький ризик (бали від 1 до 4). Темно-сірий колір – середній ризик (бали від 5 до 10). Сірий колір – високий ризик (бали від 12 до 25) – це сфера аналізу, яка вимагає втручання підприємства в першу чергу і яка має вплив на ключові цілі, які реалізуються бізнес-процесами.

Вплив	Катастрофічний	5	10	15	20	25
	Серйозний	4	8	12	16 Матеріальне господарство, комунікація, обіг документації	20 Управління організацією, комп'ютерне устаткування, комп'ютерні системи
	Середній	3	6	9	12 Інформатичні системи	15
	Малий	4	4	6 Кадри	8 Захист середовища	10
	Незначний	1	2	3	4	5

	дуже низька	низька	середня	висока	дуже висока
	Ймовірність				

Рис. 2. Матриця бальної оцінки ризику підприємства (фрагмент)

Для кількісного аналізу ризику використовують різні методи. Серед них [3], як показують дослідження, найбільш поширеними для вирішення економічних проблем є такі:

- метод аналогій;
- аналіз еластичності (вразливості);
- аналіз методами імітаційного моделювання;
- аналіз ризику можливих збитків тощо.

Детальний аналіз цих методів подано в [4], при чому досліджено їх переваги і недоліки, виділено типові зони ризику (безризикова зона, зона допустимого ризику, зона критичного ризику і катастрофічного ризику).

Особливу увагу підприємство мусить приділяти подіям, які попадають в дві останні зони – зону критичного ризику, тобто область можливого отримання таких збитків, що перевищують обсяг очікуваних прибутків, і зону катастрофічного ризику, тобто область настання подій, які можуть призвести до банкрутства підприємства і його закриття. До катастрофічного ризику також відносять ризик, пов'язаний з безпосередньою загрозою для життя людей чи екологічною катастрофою.

Управління ризиком вимагає від керівництва залучення в розбудову процесів, піднімає питання про загрози, які можуть виникнути, і вимагає вчасного впровадження забезпечувальних і контрольних механізмів. Завдяки систематичній ідентифікації ризиків і використанню у відповідний момент контрольних механізмів, підприємство стає в певній мірі захищеним і може завдяки реалізації бізнес-процесів досягти своєї цілі.

Невід'ємним елементом кожної стратегії управління повинно бути забезпечення безпеки. У сфері господарської діяльності на природні загрози (стихійні лиха, катаклізми, а також останнім часом - тероризм (як приклад цілеспрямованих дій, направлених на виникнення порушень), накладаються загрози, пов'язані із економічною кризою. Окрім розвитку процесів глобалізації, виступає тенденція до загострення конкуренції на світових ринках, вибух інформатичних і електронних технологій, поширення явища концентрації, об'єднання фірм (транзакції типу mergers and acquisitions, M&A), чи впровадження нових концепцій в сфері управління, наприклад управління ланцюгами поставок.

Пов'язані з цим загрози (і ризики) виникають з безпосередніх дій учасників і з їх рішень, які приймаються як на операційному рівні, так і

стратегічному. Забезпечуючи безпеку функціонування ланцюга поставок, учасники віддають значну частину своєї свободи (суверенності) і свідомо погоджуються на певні обмеження, перебираючи на себе ризики. Як наслідок з'являється проблема відповідальності, бо має місце зв'язок між забезпеченням безпеки, ризиком і відповідальністю. Відповідальність може бути використана в процесі управління ризиком, представляючи оригінальний підхід до контролю за діями, які створюють ризик виникнення шкоди (збитку) у інших.

Процесний підхід до аналізу ризику виникнення збитків в ланцюгу поставок передбачає розгляд трьох проблем, що пов'язані із виявленням загрози – ідентифікацією чинника або ситуації, які можуть спричинити втрати; вимірювання ризику – визначення ймовірності його настання і наслідків; вимірювання величини втрати – розмір витрат, пов'язаних із виробничим простоем, пошкодженням товару, втратою товару, помилковою поставкою, втратою клієнта тощо.

Ланцюги поставок стають все вразливіші, тому має місце зростання значення управління ризиком. У табл. 2 подано класифікацію джерел і видів ризику в ланцюгу поставок.

Таблиця 2

Класифікація ризиків в ланцюгу поставок

Причини		Види		
Типові (трендові)	Особливі	За теорією транзакційних витрат	За Зангер	За [33]
1.Застосування «худого» ланцюга поставок, JustinTime, аутсорсингу, постачання з одного джерела. 2.Впровадження нових технологій (е-господарство, нові банківські технології). 3.Загрози з боку «хакерів». 4.Надмірна «жорсткість»	1.Потік вартості (продукт або процес). 2.Активи і інфраструктурні залежності. 3.Організація і між організації зв'язки. 4.Зовнішнє середовище	1.Ризик «нападу» (вплив спеціфіки активів). 2.Ризик непродуктивності (вплив конкуренції). 3.Ризик «засвоєння» (стосується природи знань). 4.«Часовий» ризик (відмінності між горизонтами планування постача-	1.Ризик відмови від прийняття суверенних рішень партнерами. 2.Ризик конфлікту (цілі ланцюга і цілі малих і середніх підприємств). 3.Ризик втрати еластичності. 4.Сильні культурні	1.Ризик порушень (при застосуванні системи JustinTime). 2.Ризик ескалації цін (один постачальник блага). 3.Ризик планування і запасів. 4.Ризик, пов'язаний із якістю. 5.Ризик доступу до технологій (хибна думка учасників, що сутність відносин - це продуктивність, а не інноваційність).

ланцюга поставок. 5.Глобалізація економіки.		льника і споживача).	відмінності.	6.Ризик опортунізму (низький ступінь партнерства у ланцюгу поставок.
--	--	----------------------	--------------	--

Джерело: на підставі [4, 8, 10, 12, 29, 32, 33, 34]

Розглядаючи проблему відповідальності учасників ланцюга поставок, особливо в контексті гарантій за дії, які створюють ризик виникнення збитків у інших учасників, а також при реалізації проектів розвитку ланцюга поставок, необхідно виявити і ідентифікувати можливості використання такої «відповідальності» під час здійснення дій, пов'язаних зі зменшенням ймовірності ризиків, які стосуються економічних і суспільних наслідків настання порушень.

Зниження ризику в ланцюгах поставок може означати зниження ймовірності настання порушень в рамках загально тратованої відповідальності за продукт, що пов'язується із застосуванням відповідного рівня гарантій (утримування резервів засобів, застосування сучасних технологій, які гарантують безпеку, тощо).

Розглянемо чинники, які впливають на результативність управління ризиком в ланцюгу поставок, в якій відповідальність за ризик переважно розподіляється в тій чи іншій мірі на всіх учасників ланцюга переміщення матеріального потоку від виробника до споживача (рис.3).

Рис. 3 Чинники впливу на виникнення ризику в ланцюгу поставок

Алгоритм управління ризиком переважно складається із таких етапів: ідентифікація ризикової проблеми, діагностика проблеми і ранжування ризиків, збір інформації про джерела і об'єкти ризику, аналіз чинників

впливу, аналіз можливих наслідків ризикової події в конкретній ситуації; розроблення критерію оцінювання ефективності управління ризиками в кожній ситуації; доведення до виконавців, виконання, контроль за виконанням рішень.

З розвитком партнерських відносин між учасниками ланцюга поставок, що є наслідком глобалізації економіки, появи нових більш досконалих інформатичних технологій, розвитку транспорту, все частіше проявляється вимогливість клієнтів щодо диференціації продуктів і забезпечення їх найвищої якості, вчасних поставок і за прийнятною ціною. Ці процеси вимагають застосовувати нові концепції управління, які забезпечили б зниження впливу чинників ризику на переміщення матеріальних благ у ланцюзі поставок.

Вимоги клієнтів, нові можливості в глобальних умовах, а також швидкий прогрес в секторі транспорту і електронної комунікації вплинули на розвиток стратегії підвищення конкурентоспроможності через управління процесами, що має місце у ланцюзі поставок. Таке управління має на меті збільшення ефективності і продуктивності основних процесів, орієнтованих на задоволення ринкового попиту. Ці процеси охоплюють переміщення сировини, матеріалів, напівфабрикатів, а також готової продукції, переміщення інформації, а також фінансові операції між ланками ланцюга поставок. Щоб ефективно управляти цими процесами, учасники ланцюга поставок повинні бути готові до співпраці, а також відчувати потребу впровадження спільних дій, орієнтованих на удосконалення процесів і утримування їх неперервності у ланцюзі.

Вимоги клієнта в сфері диференціювання і якості готових виробів призвели до появи і розвитку таких концепцій управління, як Toyota Production System, Lean management і outsourcing, впровадження яких впливає на підвищення рівня якості продуктів, знижує витрати утримування запасів, а також число операцій, які не збільшують доданої вартості. Одночасно ці концепції є причиною утворення так званих вразливих систем (англ. fragile systems) через:

- виключення на складах буферів у формі запасів сировини, матеріалів і напівфабрикатів, необхідних для виробництва;
- зменшення числа постачальників;
- зростання залежності між партнерами ланцюга поставок;
- скорочення циклів реалізації замовлень, а через це збільшену відповідальність підприємців і тиск на ефективність процесів в ланцюзі поставок.

В глобальних умовах часто більший час транспортування збільшує ймовірність порушень, оскільки має місце вплив оточення (перевантажувальні термінали, аеропорти, морські, річкові порти, центри

логістичних послуг тощо) і через значну відстань ускладнюється контакт і контроль дій у постачальників. Крім того, значна відстань між ланками в ланцюгах поставок, а також зазвичай їх велике число зменшують доступ до інформації про актуальність попиту, що впливає на виникнення ефекту бичачого батога [11, 22].

Так як основний ланцюг поставок пов'язаний із переміщенням матеріальних благ, тому раптові зміни зовнішнього середовища суттєво впливають на його ефективність, що проявляється у зниженні технічної якості товару, затримці поставки або взагалі її відсутності, а це призводить до порушень вздовж усього ланцюга поставок в формі простоїв і затримок під час реалізації виробничих і дистрибуційних операцій. Необхідно ідентифікувати можливі загрози, які можуть виникнути при переміщенні матеріальних благ у ланцюзі поставок.

В теорії управління ризиками розроблені певні підходи до зниження ризику в системі (табл. 3).

Таблиця 3

Елементи управління ризиками в ланцюгах поставок

Етапи	Процеси	Структура ланцюга поставок
Етап планування операції (проектування ЛП)	Введення додаткових елементів надійності та інших необхідних заходів	MaketoStock (Стандартні продукти) MaketoStock (варіанти основного продукту) Assemble або Configure to Order (індивідуалізовані продукти зі стандартними компонентами)
Етап прийняття рішення	Використанням відповідних критеріїв оцінки ефективності рішення, наприклад критеріїв Вальда («розраховуй на гірше») чи Севіджа	
Етапи експлуатації ланцюга поставок (формування запасів і прогнозування потреби на кожній його	Додержання режимів експлуатації та контролю	BuildtoOrder (продукція, узгоджена з побажаннями клієнтів) «Чисте» Build to Order (весь ланцюг поставок керується замовленнями клієнтів)

ланці)		
--------	--	--

Вирішальне питання полягає у прийнятті рішення щодо того скільки конкретних матеріальних благ, де і коли слід складувати? Бо чим далі в ланцюзі поставок вони переміщуються, тим більшою стає їх вартість. Вартість компонентів, наприклад, є нижчою, ніж вартість продукту після монтажу, а той в свою чергу має нижчу вартість, ніж продукт в місці продажу.

Оскільки витрати складування також ростуть вздовж ланцюга поставок, то кращим рішенням є утримувати їх в ранніх стадіях ланцюга, ніж в його кінцевих ланках. Але крім того слід враховувати наступні характеристики прогнозів:

- прогнози завжди мають якийсь рівень помилок (помилки прогнозів);
- довгострокові прогнози зазвичай менш точні, ніж короткострокові;
- агреговані прогнози ведуть до зменшення помилок прогнозу (вирівнююча дія через кількість);
- чим більше ми віддаляємося в ланцюзі від кінцевих клієнтів, тим більше виступають коливання даних (Bullwhip effekt)
- величину майбутнього попиту не завжди можна визначити, спираючись на дані минулих періодів, які стосуються обсягів продажу (необхідність вибору відповідної моделі прогнозу).

Існує багато загроз, пов'язаних з процесами переміщення товару в ланцюзі поставок. Першим етапом управління ризиком є визначення місця його виникнення і їх видів [22]. Необхідно виділити ланки ланцюгів поставок, на формування яких впливає місце розташування постачальників сировини, матеріалів і напівфабрикатів, локалізація виробництва, стратегія дистрибуції. У зв'язку з цим, місця загроз для ланцюга можна поділити на загрози у окремих його учасників таких як постачальники, виробник, дистриб'ютор, а також на загрози, які можуть мати місце під час переміщення матеріального потоку між ланками, а, отже, під час процесів транспортування і маніпуляції.

Під час ідентифікації загроз істотним є розпізнання як найбільшого числа загроз, а також визначення гнучкості процесів ланцюга поставок машинобудівної продукції. Крім того, учасники ланцюга повинні визначити безпосередні причини настання загрозової ситуації, а також розробити заходи щодо її виключення. Доцільно в'яснити, які з ланок структури ланцюга пов'язані з найвищим рівнем безпеки, тобто є джерелом найбільшого числа потенційних загроз, джерелом загроз з найвищою ймовірністю, або з найбільшим впливом на весь процес переміщення товару.

Кожен учасник ланцюга поставок працює на тактичному і операційному рівні, які пов'язані з ризиком небажаних випадків. Щоденні процедури проводяться при використанні устаткування і машин, які без своєчасного профілактичного огляду і регулярних ремонтів можуть бути джерелом технічних аварій. Крім того, джерелом ризику при трансформації матеріального потоку у ланцюзі поставок є інформатичні системи, які служать для перетворення і нагромадження даних, а також для комунікації з партнерами. Специфічною загрозою для підприємства є банкрутство партнера (наприклад, постачальника сировини) і у зв'язку з цим виникають проблеми з реалізацією фінансових зобов'язань.

Товар, який знаходиться між відправником і одержувачем, часто долає великі відстані, а це впливає на зростання числа чинників, що впливають на нього, що збільшує рівень ризику і може порушити неперервність процесу переміщення. Під час транспортування товаром займаються працівники різних фірм. Вони можуть товар недостатньо захистити перед висилкою чим його пошкодити (наприклад, в перевантажувальних пунктах). Технічно несправні транспортні засоби або некомпетентні працівники (наприклад, водії) становлять загрозу настання комунікаційних випадків, в яких товар може пошкодитись або повністю знищитись (наприклад, дорожні пригоди, катастрофи літаків).

Після ідентифікації загроз і визначення місця їх прояву наступним етапом управління ризиком є здійснення дій, які мінімізують ймовірність їх виникнення. Насамперед, ці заходи орієнтовані на запобігання або на зниження ймовірності виникнення загрозових ситуацій принаймні до акцептованого рівня ризику. Попереджувальними діями можуть бути навчання працівників, регулярні огляди обладнання і машин, умов транспорту, застосування розвинутих інформатичних технологій (наприклад, RFID) і технік (наприклад, tracking), чи впровадження тих самих інформаційних систем у господарських партнерів. У випадку виникнення нового або розширення існуючого ланцюга поставок, істотним є раціональний вибір постачальника, а також місць дистрибуції і прийому кінцевого продукту, що можна здійснити, проаналізувавши ситуації з використанням методів аналізу (наприклад, PEST, SWOT чи моделі п'яти сил Портера) існуючі природні, політичні, економічні, суспільні і технологічні умови.

Щоб управляти ризиком в ланцюзі поставок, істотним стає утримування партнерських стосунків з учасниками ланцюга, розроблення планів спільного розв'язання проблем, а також почуття відповідальності за якість і неперервність поставляння продукту до кінцевого клієнта. Як правило, співпраця, яка переходить в двосторонні партнерські користі, стосується постачальників і одержувачів першого ступеня. Важливим є те,

щоб ідентифікувавши процеси, впроваджувати партнерські стосунки між усіма ланками, тому що для ефективності ланцюга поставок вирішальною є найслабкіша ланка.

Щоб визначити ступінь небезпеки даної загрози, слід досліджувати, в який спосіб її настання вплине на переміщення матеріальних благ в ланцюзі поставок. Кожен небажаний випадок може пов'язуватися з величиною певних збитків. Для зниження їх величини вирішальним є спосіб підготовки підприємства до виникнення загрозової ситуації.

На практиці це означає здатність передбачувати проблеми і будувати свої дії так, щоб виключити або принаймні послабити вплив небажаних наслідків на діяльність системи сьогодні, а також в довгострокових періодах. Для цього менеджеру, підприємцю необхідне вміння використовувати певні методи і прийоми у своїй діяльності, які дозволили б виявляти об'єктивні і суб'єктивні чинники, що породжують ризик; аналізувати виявлені чинники; класифікувати види ризику; проводити комплексну оцінку ступеня ризику за групою показників; встановлювати допустимий рівень ризику; моделювати ризик економічної діяльності; розробляти необхідні заходи зі зниження ступеня ризику чи передачі його іншим суб'єктам господарювання.

Список використаних джерел

1. Бауэрсокс Дональд Дж., Логистика: интегрированная цепь поставок / Дональд Дж. Бауэрсокс, Клодс Дэйвид Дж. – 2-е изд. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с., ч. 4., гл. 21.
2. Бица В.Й. Теоретичні аспекти обґрунтування сутності маркетингової стратегії в кризових умовах управління машинобудівними підприємствами/ В.Й. Бица, І.Л. Піняк. – Науково-теоретичний журнал «Наука й економіка». – Хмельницький, ХЕУ, 2012. – Випуск 3 (27) – С.63-68.
3. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія / В.В.Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480с.
4. Вітлінський В.В. Економічний ризик: ігрові моделі/ В.В. Вітлінський, П.І. Верченко, А.В.Сігал, Я.С. Наконечний. – К.:КНЕУ, 2002. – 446с.
5. Дыбская В.В. Логистика складирования для практиков: Монография / В.В.Дыбская. – М.: Альфа-Пресс, 2005. – 208 с.
6. Економічна енциклопедія у трьох томах. Т.2. Відпов. ред. С.В. Мочерний. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.
7. Краузе О.І. Тенденції розвитку автомобілебудівної промисловості України / О.І.Краузе. – Галицький економічний вісник. – 2016. – № 1 (50). – С. 113-120.
8. Крикавський Є.В. Логістичне управління: Підручник / Є.В. Крикавський. – Львів: Видавництво Національний університет «Львівська політехніка», 2005. – 384 с.
9. Крикавський Є.В. Основи теорії: Підручник / Є.В. Крикавський. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект +», 2004. – 416 с.
10. Крикавський Є.В. Логістика: компендіум і практикум. Навчальний посібник / Є.В. Крикавський, Н.І.Чухрай, Н.В. Чернописька. – К. Кондор, 2006 – 340 с.
11. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер / Под общей редакцией В.С. Лукинского – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.
12. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання: Навчальний посібник / Н.І. Машина. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.

13. Мороз Л.А. Маркетинг: Підручник / За редакцією Л.А. Мороз / Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай. – 2-е вид. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка»: Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ +» Інституту післядипломної освіти, «Інтелект-Захід», 2002. – 244 с.
14. Окландер М.А. Логістична система підприємства: Монографія / М.А. Окландер. – Одеса: Астропрінт, 2004. – 312 с.
15. Родников А.Н. Логистика: Терминологический словарь. 2-е изд. Испр. и доп. / А.Н.Родников. – М.: ИНФА. – 2000. – 352 с.
16. Смиринський В.В. Основи логістичного менеджменту: Навчальний посібник / В.В.Смиринський, А.В.Смиринський. – Тернопіль: Екон. думка, 2000. – 240 с.
17. Современная логистика / [Джеймс С. Джонсон, Дональд Ф. Вуд, Дэниэл Л. Вордлоу, Поль Р. Мэрфи-Мл.]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с.
18. Фалович В.А. Аналіз сучасних наукових публікацій щодо трактування авторами логістичного ланцюга поставок / В.А. Фалович. – Матеріали IV Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі». – Тернопіль, ТНТУ, 2014. – С. 136-137.
19. Фалович В.А. Особливості формування збірних поставок в ланцюгах поставок / В.А. Фалович. – Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2015. – № 1/5 (21). – С. 78-84.
20. Фалович В.А. Перспективи залучення промислових підприємств України до міжнародних ланцюгів поставок / В.А. Фалович. – Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 487. – С. 170-177.
21. Чухрай Н.І. Стратегії конкуренції ланцюгів поставок / Н.І. Чухрай, М.О. Довба. – Зб. наук. праць: Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика» № 649, Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2009 – С. 313-320.
22. Чухрай Н.І. Формування ланцюгів поставок: питання теорії і практики. монографія / Н.І.Чухрай, О.Б.Гірна. – Львів: Видавництво «Інтелект-Захід», 2007. – 232 с.
23. Шевців Л.Ю. Інтеграція управлінських завдань в логістичному ланцюгу поставок / Л.Ю.Шевців. – Львів: Вісник НУ «Львівська політехніка», Логістика. – 2004. – С.347-355.
24. Шрайбфедер Джон. Эффективное управление запасами: Пер. с англ. / Джон Шрайбфедер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 304 с.
25. Якимшин Л.Я. Реконструкція бізнес-процесів в ланцюгу поставок у контексті аутсорсингу / Л.Я. Якимшин. – Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2015. – № 1/5 (21). – С. 4-9.
26. Christopher M. Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw / M. Christopher, G. Augustyniak. – Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.
27. Edwarczyk N. Koncepcja zamkniętej pętli łańcucha dostaw / N. Edwarczyk, A.Stachowiak. – Logistyka – nauka, Logistyka 1/2009.
28. Fruebauer R. Entwicklung und Bedeutung von Build to Order Konzepten in der Supply Chain globaler Automobilhersteller / R. Fruebauer. – Schriftenreihe des Instituts fuer Transportwirtschaft und Logistik, Nr 1 (2007 SCM), C.22-31.
29. Koornstra M. J. Risk adaptation theory. Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour, v. 12 (1), p.77-90, January 2009.
30. Kramer T. Podstawy marketing // T. Kramer. – PWE, Warszawa, 1994.
31. Lambert D.M. Fundamentals of Logistics Management / D.M. Lambert, J.R. Stock, L.M. Ellarm. – Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.
32. Mazurczak J. Projektowanie struktur systemów produkcyjnych / J. Mazurczak. – Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2004.
33. Narayanan V.G. Efektywność łańcucha dostaw: kluczem może być zgodność celów bodźców jego uczestników // V.G. Narayanan, A. Raman. – Harvard Business Review Polska, 2005. – nr 5.
34. Pfohl H. Ch. Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania / Pfohl H. Ch. – Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań, 2001.

АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ЗБУТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Збут у діяльності підприємства має велике значення, оскільки забезпечує зворотний зв'язок з ринком, надає підприємству інформацію про динаміку та структуру попиту, про зміни у потребах і перевагах покупців. Обґрунтована збутова політика є необхідною умовою досягнення позитивних фінансових результатів, зміцнення фінансової самостійності та підвищення ділової активності підприємства.

У широкому розумінні збутова політика є як процесом розподілу виробленої підприємством продукції, так і процесом післяпродажного обслуговування [8].

У вузькому розумінні збутова політика - це сукупність взаємозв'язаних елементів збутової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів шляхом оптимального використання збутового потенціалу підприємства і забезпечення на цій основі ефективності продажу.

Основним призначенням збутової політики є організація оптимальної збутової діяльності для ефективного продажу продукції шляхом створення мережі точок збуту, складів проміжного зберігання, пунктів технічного обслуговування і виставкових залів, визначення маршрутів руху товарів, забезпечення транспортування, організації навантажувально-розвантажувальних робіт, забезпечення ефективного товаропросування тощо. Таким чином, головним змістом збутової політики є вибір оптимальної схеми доставки продукції від виробника до споживача, її фізичний розподіл, а також післяпродажне обслуговування.

Основними елементами збутової діяльності підприємства є:

- доопрацювання продукції – підбір, сортування, складання готових виробів, що підвищує ступінь доступності та готовності продукції до споживання;
- зберігання продукції – організація створення та підтримки необхідних підприємству запасів;
- транспортування продукції – її фізичне переміщення від виробника до споживача (посередника);
- контакти зі споживачами – дії з фізичної передачі товару, оформлення замовлень, організації платіжно-розрахункових операцій, юридичного оформлення передачі прав власності на товар, інформування споживачів про товар та підприємство, а також організація збору інформації про ринок.

У збутовій діяльності підприємства використовують такі методи збуту:

Прямий – виробник продукції не вдається до послуг посередників, а постачає продукцію споживачеві самостійно з використанням створеної власної мережі збуту.

Опосередкований – до організації збуту продукції виробника залучаються незалежні посередники.

Комбінований (змішаний) передбачає спільну участь виробника і посередника у збутовій діяльності.

Розрізняють також просту і складну системи збуту продукції [6].

Проста система передбачає наявність у ланцюгу збуту двох складових – виробника і споживача.

Складна система є багаторівневою з численними проміжними ланками: власними збутовими філіями і дочірніми компаніями; незалежними збутовими посередниками, гуртовими і роздрібними підприємствами.

Взаємини виробника із збутовими організаціями можуть бути договірними і корпоративними, які зумовлені структурним підпорядкуванням збутових організацій інтересам і цілям виробника [2].

Доцільно зазначити, що діяльність підприємства у сфері збуту підпорядкована визначеним цілям.

По-перше, вона повинна привернути увагу споживачів до продукції підприємства.

По-друге, забезпечувати доставку вироблених товарів належного асортименту та якості у необхідній кількості у визначений час за її адресним призначенням.

У ході реалізації викладених вище цілей збутової політики підприємства вирішують такі завдання:

- вибір цільового ринку або його сегментів;
- вибір систем збуту та визначення необхідних фінансових витрат;
- вибір каналів та методів збуту;
- вибір способу виходу на ринок;
- вибір часу виходу на ринок;
- визначення системи руху товарів і витрат на доставку товарів споживачу;
- визначення форм та методів стимулюванню збуту та необхідних для цього витрат.

Позиція підприємства на ринку та успішність збутової діяльності визначаються комплексом факторів, до яких належать: цільовий ринок, асортиментна політика, збутовий персонал, заходи мерчандайзингу (Рис 1.).

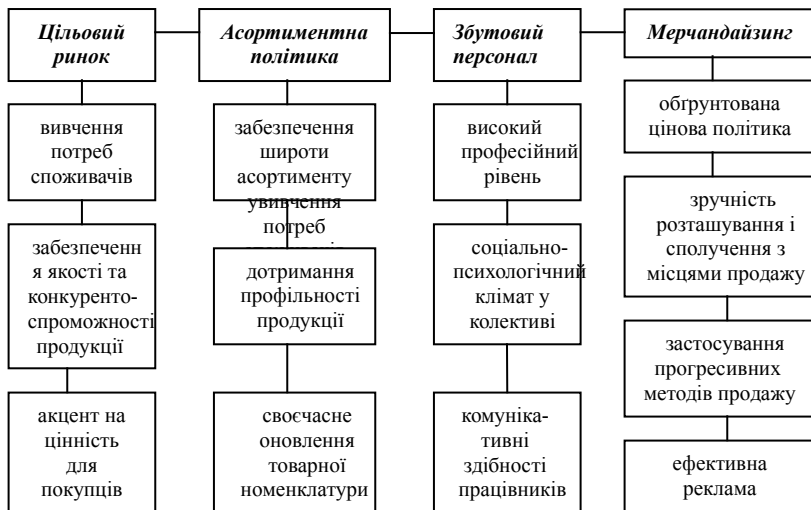


Рис. 1. Ключові фактори успіху підприємства у сфері збуту

Розглянемо більш детально ключові фактори успіху підприємства у сфері збуту.

Цільовий ринок - ключовий фактор успіху збутової діяльності підприємства в ринковій економіці. В умовах жорсткої конкуренції успішність стратегічного управління збутом залежить насамперед від клієнтурної політики підприємства [1].

Виділяються ринки товарів виробничого призначення і споживчих товарів. Кожен із них має свою специфіку. Учасниками перших є підприємці, а других — населення.

Продавці на ринку засобів виробництва створюють продукцію виробничого призначення (верстати, інструменти, сировину, виробничі споруди та адміністративні будівлі, електроенергію тощо). Покупці на ринку засобів виробництва займаються виробництвом інших товарів і послуг.

На ринку споживчих товарів важливо враховувати переваги, смаки й бажання споживачів визначених груп — товари для дозвілля, спорту, туризму, ринок одягу для дітей, жінок і т.ін.

Зазначена вище типологія ринків не є вичерпною, оскільки не передбачає розгляду ринку товарів спеціального, але не виробничого призначення, а саме для використання їх силовими структурами у сфері оборони, безпеки, прикордонних служб, внутрішніх справ, надзвичайних ситуацій а також підприємствами і організаціями лісового господарства,

залізниці, мобільними підрозділами швидкої допомоги тощо. Для такого ринку властива певна специфіка, що до певної міри відрізняє його від традиційних ринків. За характеристиками цей ринок близький до ринку товарів виробничого призначення, але не тотожний йому.

За товарною номенклатурою та обсягом грошового обороту ринок товарів виробничого та спеціального призначення значно більший за ринок товарів широкого вжитку. Крім того ці ринки відрізняються від ринків товарів широкого споживання за такими ознаками:

1) на них значно менше покупців, ніж на ринках товарів широкого вжитку, але обсяг закупівель цих покупців більший;

2) покупцями товарів виробничого та спеціального призначення є професіонали, які мають відповідну економічну, технічну або іншу галузеву підготовку;

3) покупці найчастіше сконцентровані за географічною ознакою відповідно до вимог певних виробництв (кліматичних, кадрових, економічних, етнографічних тощо);

4) попит на товари виробничого призначення визначається попитом на товари широкого вжитку, він не є еластичним та може різко змінюватися.

Ключовою особливістю ринку товарів виробничого (спеціального) призначення є те, що як споживачами, так і продавцями є окремі особи, підприємства та організації.

Однак треба відзначити, що ринок товарів виробничого (спеціального) призначення може бути цікавий і окремим споживачам, зацікавленим, наприклад, у заміні окремої деталі певної конструкції, машини, приладу, придбаних раніше й експлуатованих в особистому господарстві. Таким чином, товар проходить дві стадії: стадію знаходження на ринку товарів виробничого призначення й стадію споживчого ринку. Слід зазначити, що придбанням товарів промислового призначення для ремонту й заміни деталей і вузлів займаються не систематично, а обсяги закупівель невеликі, нерегулярні.

Що стосується ринку товарів виробничого (спеціального) призначення, то він характерний тим, що покупець-організація діє від імені зацікавленої групи, підлеглої певній системі, що визначає купівельну політику всієї організації. Число покупців на такому ринку значно менше, ніж на споживчому, попит нееластичний, тому що зміни ціни товару невідчутно впливають на сукупний попит на товари й послуги. Однак зміна якісних показників має потужну силу.

Важливо визначити ринок збуту продукції підприємства, тобто не ринок узагалі, а ту його частину, де реалізується конкретний товар підприємства, а також його частку — питому вагу продукції в загальному обсязі продаж..

Для придбання товарів промислового (спеціального) призначення звичайно залучаються професійно підготовлені агенти. Що складніший характер закупівлі товарів, то більшою є ймовірність участі в процесі закупівлі цілого ряду осіб, об'єднаних у комісію із закупівлі, що включає представників керівництва підприємством, експертів.

Підприємства, що пропонують такі товари, також повинні залучати досвідчених фахівців із просування товарів. У цьому випадку продаж найчастіше здійснюються виробниками.

Слід зазначити, що попит на товари промислового (спеціального) призначення змінюється швидше, ніж на товари широкого вжитку. Приріст попиту на споживчі товари може привести до більшого приросту попиту на устаткування й машини, які використовуються для виробництва цих самих товарів широкого вжитку. Існує зворотний зв'язок - приріст попиту на товари промислового призначення може привести до збільшення випуску товарів повсякденного попиту.

Організації-покупці перебувають під впливом зовнішніх факторів, а саме: політичних подій, рівня економічного розвитку ринку, умов матеріально-технічного постачання, темпів НТП, та нормативно-законодавчої бази, що регулює підприємницьку діяльність, діяльності конкурентів тощо.

Відмінностями між ринками товарів промислового і спеціального призначення та споживчих товарів є:

- на ринку товарів промислового і спеціального призначення менше покупців, але вони значно потужніші, тому найважливішим для виробника укласти контракт з одним-двома потужними споживачами (покупцями);

- ринок товарів промислового і спеціального призначення географічно сконцентрований, тоді як ринок споживчих товарів характеризується географічною розпорошеністю. На ринку товарів промислового і спеціального призначення набагато менше споживачів, ніж на ринку споживчих товарів, однак вони мають значно вищу купівельну спроможність;

- попит організацій залежить від попиту кінцевих споживачів. Якщо попит на кінцевий товар послаблюється, попит зменшується і на відповідні товари промислового (але не для спеціального) призначення;

- незначні зміни в кінцевому попиті на товари з високим ступенем переробки можуть призвести до значних змін у попиті організацій-споживачів;

- покупці товарів промислового і спеціального призначення — професіонали, відрізняються технічною компетентністю, мають відповідну підготовку в галузі техніки купівлі та продажу. Вони спеціалізуються на закупівлі певного асортименту товарів, тобто для них притаманна вузька

спеціалізація. Придбання такої продукції відбувається на основі специфікацій і технічних даних, складених конструкторами і технологами;

- індустріальний покупець характеризується колегіальною структурою на кожному рівні індустріального ланцюга. Чим складніший характер закупівлі, тим ймовірніше залучення до прийняття рішення про придбання широкого кола фахівців;

- мотиви закупівлі споживчих товарів переважно емоційні, нерідко продиктовані впливом моди. Придбання сировини, матеріалів, напівфабрикатів організаціями-споживачами носить раціональніший характер. Потреби покупців на ринку товарів споживчого призначення — особисті або сімейні, а покупців на ринку товарів промислового і спеціального призначення — промислові або соціально-економічні (спеціальні);

- організації-споживачі нерідко купують товари на конкурентних торгах або торгових переговорах. Вони можуть вимагати ширших гарантій, можливостей повернення товару, співробітництва в рекламі тощо;

- організації-споживачі інколи можуть самі виготовляти товари та послуги, якщо умови закупівлі або запропоновані варіанти неприйнятні для них;

- деякі автори з маркетингу стверджують, що попит на товари промислового і спеціального призначення характеризується низькою ціновою еластичністю, тобто зміна цін не призводить до відчутних коливань попиту[6]. Проте в зв'язку з тим, що попит на промислові товари є похідним від попиту на споживчі товари, то і еластичність попиту на певний товар промислового призначення визначається еластичністю попиту на відповідний споживчий товар (не характерно для продукції спеціального призначення).

Суттєві відмінності між ринками товарів промислового і спеціального призначення та споживчих товарів є підставою для відмови деяких керівників від концепції маркетингу, яка на їх думку є доречною лише на ринку споживчих товарів. У сфері ж виробництва товарів промислового призначення діють свої закони, впливати на які за допомогою маркетингових заходів неможливо. У зв'язку із значними обсягами поставок промислових виробів, тривалим циклом їх виготовлення, значними витратами на їх виробництво застосування маркетингу може бути більш ефективним, ніж у сфері виробництва споживчих товарів. Проте це не означає, що методи маркетингу, які є класичними для споживчого ринку, можуть бути автоматично перенесені в галузь промислового маркетингу.

Використання цих методів без урахування специфіки та особливостей ринку може призвести до негативного результату та неефективного витрачання коштів та часу на проведення маркетингових заходів.

Розглянемо відмінності маркетингу товарів промислового і спеціального призначення від маркетингу споживчих товарів:

У першу чергу це стосується самого товару. Товари промислового призначення (особливо засоби праці) є складними, потребують технічного комплектування, тощо. Важливою їх особливістю є стандартизація, яка може здійснюватись на державному або навіть на міжнародному рівнях. Незнання чи незбереження стандартів виробником може стати значною перешкодою при організації збуту продукції.

У деяких випадках такі товари мають унікальний характер, коли технічно складна продукція спеціально виготовлена для певного замовника, ще й характеризуються стратегічною значимістю.

Промислові (спеціальні) товари у багатьох випадках мають широке застосування, у той час для споживчих товарів характерне пряме призначення. Для товарів промислового і спеціального призначення властиві більш жорсткі вимоги щодо сервісу, що є суттєвим при укладанні угод. Такі товари купуються при наявності специфікацій, відповідної документації.

Наступною характеристикою, яку слід брати до уваги є ціна. Нерідко ціна є змінною величиною, вона формується під час конкурсних торгів чи переговорів, може змінюватись в залежності від обсягів закупівель, умов оплати тощо.

Суттєве значення при розробці комплексу маркетингу відіграє і існуюча система збуту. Канали збуту товарів промислового (спеціального) призначення, як правило, коротші: одно- або двоступеневі. На споживчому ж ринку ці канали багатоярусні, закінчуються роздрібною торгівлею. Торгово-розподільча система споживчих товарів охоплює значно більше персоналу.

Що стосується комунікацій, то для ринку товарів промислового і спеціального призначення характерними маркетинговими комунікаціями є:

- особистий продаж;
- пряме рекламне звернення («директ-мейл») та ділові газети,
- галузеві журнали;
- рекламне звернення в ділових газетах, галузевих журналах;
- участь у виставках.

Тоді як для ринку товарів споживчого призначення характерними є:

- реклама у ЗМІ (інтернет, телебачення, радіо, газети);
- «паблік рилейшнз» (зв'язки з громадськістю);
- стимулювання збуту (покупців, продавців).

Слід вказати також і на високий ступінь взаємозв'язку між покупцями-організаціями та продавцями-організаціями на ринку товарів промислового (спеціального) призначення.

Маркетинг споживчих товарів характеризується тим, що відносини покупець-продавець у більшості випадків завершується після продажу. А

для товарів промислового (спеціального) призначення важливе значення мають: технічне обслуговування, подальше постачання запасних частин, кваліфікаційний ремонт обладнання, продовження кредитів, оренда обладнання. Тобто на ринку товарів промислового (спеціального) призначення ділові відносини між покупцем і продавцем, як правило, продовжуються після здійснення продажу і характеризуються співпрацею.

Для товарів промислового (спеціального) призначення властива певна специфіка процесу придбання: кількість задіяних до придбання людей; високий рівень професійної обізнаності збутових агентів; залучення значних коштів; вплив комплексу технічних і економічних факторів, які необхідно врахувати; вплив оточуючого середовища.

Основними завданнями промислового маркетингу є: комплексний аналіз ринку з метою виявлення і формування попиту на товари промислового призначення; організація інноваційної діяльності на основі науково-дослідницьких і конструкторських робіт; інноваційна діяльність в управлінні маркетингом; формування портфеля замовлень, планування виробничої, закупівельної, сервісної, збутової та фінансової діяльності; планування та реалізація маркетингової політики цін, розподілу продукції та організація логістичної діяльності, створення ефективної системи маркетингових комунікацій; аудит результатів маркетингової діяльності, підвищення ефективності управління маркетингом.

Таким чином, узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що попит на промислові товари має характерні особливості, які відрізняють його від попиту на споживчі товари, і це зумовлює специфіку маркетингового управління промисловими товарами, а також визначає особливості прийняття рішень ринково-продуктової стратегії.

Ключовим фактором успіху підприємства у сфері збуту є асортиментна політика. Глибина, широта і гармонійність асортименту товарів часто визначають вибір покупцем певного підприємства для здійснення купівлі, а забезпечення широкого вибору товарів, які враховують специфіку потреб покупців, є важливою умовою задоволення їхнього попиту. Для постійних покупців підприємства важливу роль відіграє також стійкість асортименту, яка гарантує постійну можливість здійснення купівлі.

Одним із ключових факторів успіху підприємства у сфері збуту є збутовий персонал, який з позицій стратегічного управління розглядається як засіб досягнення поставлених цілей. Успішна робота збутового персоналу полягає у взаємодії під час продажу та використанні стратегії переконання.

Висока професійність збутового персоналу, його уважне і ввічливе спілкування з покупцями є важливими умовами реалізації намірів покупців і створення сприятливого психологічного клімату в процесі купівлі [1].

Також до ключових факторів успіху у сфері збуту слід віднести заходи мерчандайзингу:

- зручність розташування підприємства і торговельних секцій;
- використання прогресивних методів продажу;
- гнучка цінова політика підприємства;
- надання широкого асортименту додаткових послуг;
- реклама і рекламні матеріали у місцях продажу товарів.

Ефективне функціонування підприємств у довгостроковій перспективі значною мірою зумовлене його збутовою діяльністю та виваженою збутовою політикою, а обсяги збуту та їх динаміка є промовистим індикатором результативності маркетингу і визначальним критерієм в управлінні життєвим циклом підприємства.

Провідна роль у забезпеченні успішного збуту підприємства належить управлінню, яке є цілеспрямованою, упорядкованою і злагодженою діяльністю системи, спрямованою на підтримання об'єкта управління (збутової діяльності) в межах певних параметрів для досягнення поставленої мети, або переведення його у ефективніший режим функціонування [12].

Таким чином управління збутовою діяльністю можна розглядати як систему, що складається з двох основних підсистем: керуючої (суб'єкт управління – керівні органи) і керованої (об'єкт управління – збутова діяльність підприємства; процеси укладання угод, відвантаження продукції тощо).

Керуюча підсистема виробляє мету і програму функціонування керованої підсистеми, контролює і регулює збутові процеси. Це обумовлює її активну роль в системі управління збутовою діяльністю. Вона виконує певний набір функцій. Стосовно класифікації функцій управління відсутня єдина загальноприйнята точка зору, однак до найбільш розповсюджених функцій відносять - планування, облік, контроль, аналіз і регулювання.

На рис. 2. сформульовано функції управління збутовою політикою та наведено їх зміст.

Завдяки плануванню складають програму ефективного функціонування об'єкта управління щодо досягнення поставленої ним мети. При маркетинговому підході до управління збутовою політикою основними елементами у сфері її планування, яким слід приділяти увагу в першу чергу, є цілі у сфері збуту, тобто вибір напрямку реалізації збутової політики у довгостроковій перспективі.

Функції управління збутовою політикою	Планування збутової політики	Формулювання місії та бачення підприємства
		Розроблення цілей збутової діяльності
		Визначення цільового ринку підприємства
		Розроблення стратегії управління збутовою діяльністю
		Розроблення програми управління збутовою політикою
		Розроблення заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції
	Організація збутової діяльності	Побудова оптимальної організаційної структури управління збутом
		Реалізація стратегічної програми управління збутовою політикою
		Оптимізація використання ресурсів
		Формування корпоративної культури
		Здійснення стратегічних змін
	Мотивація збуту	Стимулювання працівників служби збуту (моральне, матеріальне)
		Навчання і розвиток збутового персоналу
		Застосування методів стимулювання збуту
	Аналіз	Вивчення маркетингового середовища
		Контроль і оцінка стану збутових процесів та
		Оцінка ефективності управління збутовою політикою
		Розроблення заходів і коригувальних дій
	Регулювання	Реалізація заходів впливу, спрямованих на оптимальне протікання збутових процесів.
		Спонукально-практична діяльність щодо досягнення поставлених цілей.

Рис. 2 Функції управління збутовою політикою підприємства

У сфері організації збутової діяльності важливим елементом є оптимізація організаційної структури управління збутом, тобто приведення її у відповідність до встановлених цілей у сфері збуту і розроблених стратегій

управління збутом. Реалізація стратегій управління збутом вимагає проведення стратегічних змін у відповідних сферах діяльності підприємства.

Правильна організація управління збутовою політикою і своєчасне впровадження збутових стратегій можуть забезпечити підприємству міцну позицію на ринку й активізувати ринкову діяльність підприємства в умовах жорсткої конкуренції [4].

Гнучкий підхід до розподілу стратегічних ресурсів є одним з ключових факторів успішного управління збутовою політикою. При цьому головним завданням є розподіл ресурсів за напрямками, що є найбільш пріоритетними і дозволяють досягти встановлених цілей у сфері збуту.

Невід'ємним елементом організації збутової діяльності є створення корпоративної культури, оскільки вона формує корпоративний дух підприємства, забезпечує персонал системою правил і цінностей, а отже, забезпечує досягнення максимальних результатів.

За допомогою обліку здійснюється відображення фактичного стану збутової діяльності за основними її параметрами. Контроль забезпечує спостереження за збутовою діяльністю і роботою збутових підрозділів з метою виявлення відхилень, під якими слід розуміти здійснення операцій з недотриманням діючих законів, положень, стандартів, наказів посадових осіб, що ведуть до порушення планової, договірної, фінансової і трудової дисципліни.

За допомогою аналізу здійснюють контроль і оцінку стану збутових процесів та ефективності управління збутовою політикою, а також розробляють коригувальні дії.

Регулювання полягає у видачі керуючих дій та вживанні заходів, тобто в підтриманні керованих об'єктів в необхідному стані на основі застосування результатів аналізу.

Аналіз дає можливість кількісно і якісно оцінити зміни, що відбуваються у збутовій діяльності відносно заданої програми. За результатами проведеного аналізу вибираються варіанти управлінських рішень, спрямовані на усунення причин негативних відхилень і створення сприятливих умов для розвитку прогресивних змін, розкриваються невикористані чи додатково виявлені можливості для підвищення результативності збуту, або його оптимізації.

В управлінській діяльності аналіз займає проміжне місце між збором і обробкою інформації з одного боку та прийняттям управлінських рішень з іншого. Таким чином, що прийняттю кожного управлінського рішення передуює робота щодо оцінки його доцільності та ефективності. Адже непродумані, неефективні рішення можуть завдати непоправної шкоди і навіть призвести до фатальних наслідків.

Отже, кожне управлінське рішення визначається глибиною, якістю і

своєчасністю проведеного аналізу, тобто чим він ретельніший, тим ґрунтовніше управлінське рішення. У цьому і полягає суть аналізу, і як функції управління, і як виду управлінської діяльності.

Економічний аналіз тісно пов'язаний зі іншими функціями управління і забезпечує їх виконання, а тому, як вважають, є всезагальною функцією управління [3].

У той же час аналітичне забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства охоплює такі принципові кроки:

- вивчення зовнішніх та внутрішніх умов і чинників збутової діяльності;
- групування чинників, їх ранжування та оцінка значимості, відбір найсуттєвіших;
- оцінка та кількісний вимір впливу чинників на результативність збутової діяльності;
- виявлення та оцінка ризиків збутової діяльності і розробка заходів щодо їх мінімізації;
- прогнозування рівня збутового потенціалу підприємства;
- з'ясування потенційних можливостей підвищення ефективності системи збуту та розробка комплексу заходів щодо їх використання;
- оцінка витрат на реалізацію розроблених заходів та їх ефективності;
- моніторинг і коригування ходу реалізації збутової політики підприємства.

З перерахованого вище випливає, що кожен крок на шляху до обґрунтування збутової політики підприємства та контролю за її реалізацією містить аналітичну складову, т.б. є за своїм характером і змістом аналітичною діяльністю [10].

Значення аналізу в умовах нестабільності та непрогнозованості змін ринкового середовища суттєво зростає, адже він є дієвим засобом обґрунтування та вибору доцільних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективної збутової політики підприємства (рис. 3).

Під час аналізу зовнішніх факторів, що визначають збутову діяльність підприємства, необхідно вивчити чинні законодавчі акти, що її регулюють, тенденції розвитку загальноекономічної ситуації в країні та регіоні (політична ситуація, інвестиційний клімат, рівень інфляції, умови оподаткування і кредитування діяльності, рівень зайнятості населення, реальна купівельна спроможність споживачів тощо) а також стан ринку продукції, профільної для даного підприємства, наявність і доступність науково-технічних розробок у цій сфері та їх вплив на збут.

У сфері аналізу збутової політики важливими елементами є дослідження макросередовища і середовища безпосереднього оточення підприємства, що дозволяє виявити ризики у сфері збуту.

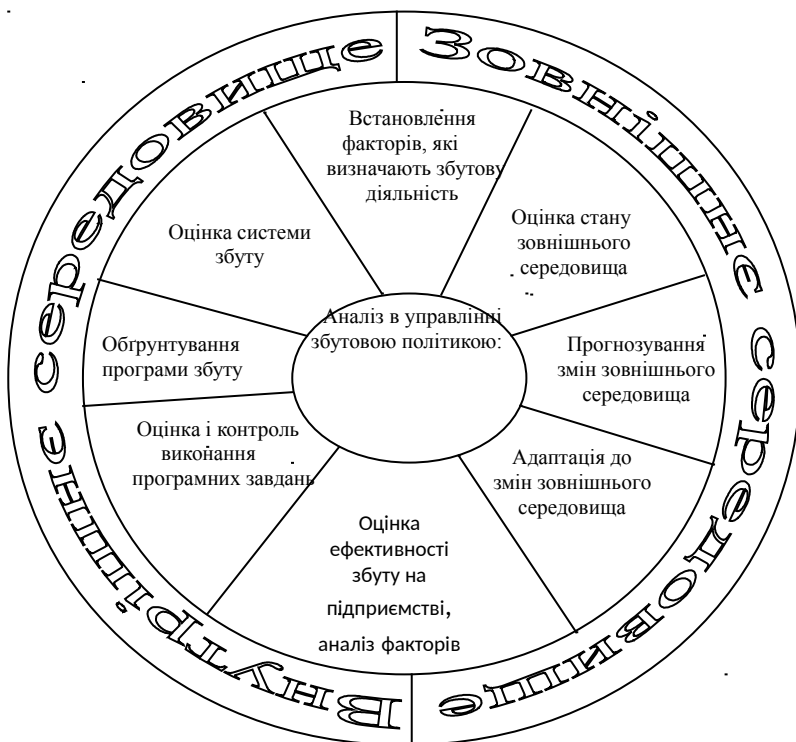


Рис 3. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства

Дослідження зовнішнього середовища можна узагальнити за допомогою розробки матриці зовнішніх ключових факторів ризику й можливостей збутової діяльності підприємства (PEST-аналіз).

Динамічне зовнішнє середовище функціонування підприємства, загострення боротьби за ринки збуту посилюють цільову орієнтацію кожного підприємства на споживача. Вивчення потреб покупців дає можливість окреслити перспективи збуту та обґрунтувати напрями підвищення ефективності збутової діяльності.

Кожному підприємству перед тим, як планувати обсяг виробництва, формувати свої виробничі потужності, необхідно вивчити попит на продукцію, ринки її збуту, їх місткість, реальних і потенційних конкурентів, споживачів, можливість організувати виробництво за конкурентною ціною, доступність до необхідних матеріальних ресурсів, наявність кадрів

необхідної кваліфікації і т.п. Іншими словами, діяльність будь-якого підприємства повинна починатися з маркетингового аналізу, в ході якого виробник повинен визначитися, на який сегмент ринку, на які групи споживачів він буде орієнтований з пропозицією своїх товарів і послуг.

На рівень попиту впливають фактори: ціна, якість товару, доходи покупців, уподобання покупців, ціни на пов'язані з даним товаром взаємозамінні (субститути) та взаємодоповнюючі (компліментарні) товари, очікувані споживачами зміни у доходах і цінах, насиченість ринку, зміна відсоткових ставок по вкладах тощо. В цьому контексті важливими показниками є місткість товарного ринку, окремих його сегментів, структура ринку збуту, частка підприємства на ринку.

Місткість ринку визначається обсягом товарів (у фізичних одиницях або вартісному вираженні), які реалізуються на ньому протягом певного періоду часу. Загальну місткість ринку певного товару або продукції визначають як суму обсягів виробництва цих товарів, залишків товарних запасів, імпорту товарів за мінусом їх експорту. Частка ринку визначається як питома вага обсягів продажу виробника у загальному обсязі продажу даного товару (продукції) усіма агентами ринку.

Для ідентифікації і детального вивчення цільових ринків підприємства необхідно здійснити їх сегментацію, в результаті якої формується більш повне уявлення про потреби й вимоги споживачів, з'являється можливість підвищувати ефективність ринкових проектів у сфері збуту продукції, формуються конкурентні переваги тощо.

У ході аналізу чинної системи збуту підприємства особливе значення має: оцінка раціональності організаційної структури системи управління збутом; контроль за виконанням організаційно-нормативних документів, що регламентують збутову діяльність; аналіз ємності та ринкової частки підприємства; діагностика ефективності системи збуту та аналіз товарного портфеля підприємства.

При оцінці раціональності організаційної структури системи управління збутом необхідно оцінити вид організаційної структури управління збутом та її відповідність обраній збутовій стратегії, виявити рівні ієрархії управління, визначити основні вертикальні і горизонтальні комунікації, підпорядкованість служби збуту, вивчити регламентацію діяльності зі збуту, функціональні обов'язки збутового персоналу, посадові інструкції та рівень їх дотримання.

Діагностика ефективності системи збуту підприємства передбачає розрахунок показників, які її характеризують та аналіз факторів, що впливають на відхилення показників від програмних значень[4].

Важливим напрямком аналізу системи збуту підприємства є дослідження товарного портфеля підприємства з метою виявлення найбільш

привабливих товарних груп і ідентифікація окремих видів продукції за стадіями життєвого циклу з використанням матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Аналіз системи збуту підприємства передбачає також і оцінку стану запасів готової продукції на складах з позиції своєчасного і повного виконання договірних зобов'язань підприємства а також їх оптимальності.

Важливим аспектом аналізу збутової діяльності підприємства є оцінка прибутковості системи збуту, що спрямована на виявлення найбільш прибуткових видів продукції, та є базою для розробки стратегії позиціонування товарного асортименту підприємства.

Ключовими показниками оцінки збутової діяльності підприємства є:

- обсяг доходу (виручки) від реалізації продукції;
- валовий, операційний прибуток;
- собівартість реалізованої продукції;
- витрати на збут;
- рентабельність реалізації (відношення у % прибутку (валового/операційного) до доходу від реалізації продукції);
- рентабельність діяльності (відношення у % прибутку (валового/операційного) до собівартості реалізованої продукції);
- рентабельність окремих видів продукції (відношення у % прибутку окремого виробу до його собівартості/ціни);
- окупність збутових витрат (співвідношення доходу від реалізації продукції до витрат на збут);
- віддача активів підприємства (співвідношення доходу від реалізації продукції до середньої величини авансованих активів підприємства);
- середні залишки готової продукції на складі (за формулою середньої хронологічної);
- середній обсяг дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги;
- середня тривалість обороту готової продукції/коефіцієнт оборотності готової продукції;
- середній період інкасації дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги/коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги;
- дохід (виручка) від реалізації продукції (прибуток валовий/операційний) в розрахунку на одного працівника відділу збуту;
- частка збутового персоналу у середньообліковій чисельності персоналу підприємства;
- фонд оплати праці збутового персоналу;
- питома вага фонду оплати праці у загальному фонді оплати праці.

Таким чином, розроблення збутової політики підприємства повинно базуватись на результатах аналізу наявної збутової системи [10]. При чому цей аналіз доцільно здійснювати не лише за вказаними вище кількісними показниками, але й такими якісними характеристиками як івень обслуговування, задоволеність і прихильність покупців, результативність комунікаційної політики, правильність вибору сегментів ринку тощо .

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Управління збутовою політикою. Навч. посіб. / Л.В. Балабанова, Ю.П. Митрохіна – К.: Центр учбової літератури,. 2011. – 240 с.
2. Гамалій В.Ф., Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств [Електронний ресурс]// В.Ф.Гамалій, С.А. Романчук, І.В. Фабрика, – Режим доступу: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf)
3. Економічний аналіз. Навчальний посібник. Серединська В.М., агородна О.М., Федорович Р.В. - Тернопіль// Астон. -2010. – 538 с.
4. Загородна О.М. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки.//О.М. Загородна, І.В. Спільник. Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Тернопіль, 5 грудня 2014 року. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014 - С. 48-50.
5. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ/ Н.А. Казакова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 500с.
6. Кардаш В.Я., Маркетингова товарна політика: Навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни. Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана - 3. вид., доп. та перероб. /В.Я. Кардаш, М.Ю. Антонченко -К.: КНЕУ, 2006.-248с.
7. Маркетингова товарна політика : підручник / Н.О. Криковцева, Л.Г. Саркисян, О.Ю. Біленький , Н.В. Кортельова ; за ред. Н.О. Криковцевої. _ К.: Знання, 2012. – 183 с.
8. Ноздрева Р. Маркетинг: как побеждать на рынке./Р. Ноздрева, Л. Цыгичко. Из-во Финансы и статистика, 1991г.,- 304 с.
9. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник. - 3-тє вид., випр. і доп. - Київ : "Знання", 2007. - 668 с. - (Вища освіта ХХІ століття).
10. Спільник І.В. Аналіз ефективності збутової діяльності// І.В. Спільник, О.М. Загородна. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; ред. кол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін.– Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка» 2016. – Вип. 24.- № 2 С.130-140.
11. Шканова О.М. Маркетингова товарна політика : Навч. Посібник. – К., МАУП, 2003. – 157 с.
12. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С.Шпилик // Галицький економічний вісник. — 2012. — №4(37). — с.88-95.

ФОРМИ КООПЕРОВАНИХ ЗВ'ЯЗКІВ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

На сучасному етапі розвитку економіки України актуальними є налагодження і розвиток на інноваційній основі новітніх технологічних процесів в умовах обмежених ресурсів, зокрема фінансових. Однак важливим напрямом економічного зростання залишається відновлення старих і формування нових кооперованих зв'язків. Основні інноваційні та актуальні форми, а також сфери застосування кооперованих зв'язків подані на табл. 1.

Таблиця 1

Основні форми і сфери застосування кооперованих зв'язків

Основні форми кооперованих зв'язків	Сфери використання		
	Фінансова	Виробнича	Збутова
Аутсорсинг	+	+	+
Субконтракція		+	
Франчайзинг		+	+
Спільне виробництво	+	+	
Кластери		+	
Бізнес-інкубатори	+	+	
Вертикальна інтеграція		+	+
Горизонтальна інтеграція	+	+	
Толінг		+	

*Складено автором

Розглянемо одну з форм кооперованих зв'язків. Так, аутсорсинг (outsourcing) – це використання зовнішніх ресурсів (матеріальних, трудових, інтелектуальних) в організації бізнес-процесу компанії ; процес виведення традиційних для компанії (чи запланованих до самостійного виконання) функцій (найчастіше допоміжних) за межі підприємства; спрощення бізнесу за рахунок скорочення неосновних напрямків діяльності компанії, які, поза тим, потребують уваги керівництва і водночас – збільшення контролю за ними, а також гнучкості [5, с. 3].

Аутсорсинг є способом оптимізації діяльності підприємства за рахунок концентрації зусиль на основному предметі діяльності та передачі непрофільних функцій і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям. Причини передачі завдань стороннім особам порівняно прості. По-перше, це зменшення витрат у зв'язку з тимчасовістю характеру послуг.

По-друге – підвищення їх якості за рахунок використання висококваліфікованих професіоналів. Але цим перелік умов використання послуг сторонніх організацій, звичайно, не обмежується.

Спробуємо дати повніший перелік завдань, що можуть бути вирішені застосуванням аутсорсингу. Отже, для компанії застосування аутсорсингу надає такі можливості: 1) Фокусування власних ресурсів на основних цілях бізнесу. Забезпечуючі бізнес-функції делегують стороннім компаніям, що надають послуги аутсорсингу в конкретній галузі. Аналогічно, при використанні аутсорсингу може відбутися перерозподіл ресурсів, раніше задіяних на другорядних напрямках; 2) Зниження собівартості функцій, переданих аутсорсерові. Це можливе за рахунок вузької спеціалізації компанії-аутсорсера, що, з одного боку, знижує вартість за рахунок «оптового» продажу знань та вмінь, із іншого забезпечує високу якість функцій за ту саму ціну, оскільки є конкуренція; 3) Одержання доступу до ресурсів, яких у компанії нема. Наприклад, при розвитку діяльності в регіонах, створенні нового бізнесу, вирішенні нових або нетипових для цієї компанії завдань; 4) Доступ до новітніх технологій. Компанія-аутсорсер за рахунок ефекту «оптових» продаж своїх послуг має більше стимулів і можливостей вкладати кошти у придбання та освоєння нових технологій роботи, що в рамках окремого підприємства є, як правило, нерентабельним; 5) Аутсорсинг допускає, що компанія-аутсорсер виконує численні однотипні завдання клієнтів, і це забезпечує нагромадження в цій сфері великого практичного досвіду; 6) Передача відповідальності за виконання конкретної функції. По суті, це стратегія перенесення ризику на компанію-аутсорсера. Такий підхід поширений, наприклад, у сфері бухгалтерського обліку, коли компанія, що веде облік на умовах аутсорсингу, відповідно до контракту, перебирає фінансові ризики від неправильних рішень; 7) Більша свобода при розподілі інвестицій в інфраструктуру компанії. Аутсорсинг зменшує необхідність інвестування на підтримку другорядних функцій і розвиток напрямків, що не забезпечують основну частку прибутку компанії [9, с. 48].

Однією з перспективних і актуальних кооперованих форм співпраці між підприємствами є субконтрактація. У розвинених країнах виробнича кооперація і, зокрема, субконтрактація належать до дієвих інструментів підвищення ефективності промислового виробництва і забезпечення загального економічного зростання. Субконтрактація виникла як додаток, що забезпечив високі темпи економічного розвитку Японії, США, Німеччині, Франції, Італії, Іспанії, Туреччини. Так, в Японії на початку 1980-х рр. частка малих фірм, що працюють за субконтрактними схемами, становила 65%, а в електронній промисловості (основній галузі японської економіки) цей показник досягнув 86%. В процес промислової кооперації у країнах Європейського Співтовариства залучено понад 350 тис. підприємств, що

забезпечують робочими місцями більше 4 млн. осіб. Загальний обсяг продукції, проведеної за субконтрактами, в 1999 році перевищив 35 млрд. євро, що становить близько 15% всього обсягу продукції, яку випускають у країнах ЄС [4, с. 237].

На нашу думку, питання субконтрактації на даному етапі розвитку ринкової економіки є актуальним, а для більшості індустріально-розвинених країн розвиток промислової кооперації (взагалі й у малому бізнесі зокрема) – завдання державної економічної політики. В деяких країнах передача субконтрактних замовлень малим підприємствам закріплена законодавчо. Це дієвий і сучасний метод, що дає підприємствам змогу досягти високої ефективності виробництва завдяки раціональному використанню виробничих потужностей і досконалішому використанню ресурсів. Під загальним терміном «субконтрактація» в практиці промислової кооперації розуміють такі види виробничої діяльності: виготовлення й постачання замовникові складових та комплектуючих; машинотехнічної продукції, які виробляють відповідно до міжнародних (вітчизняних) стандартів і таких, що поставляють великими партіями; виробництво й постачання вузлів та окремих деталей (виробів), які виготовляють за специфікаціями замовника і поставляють йому, як правило, в обмежених кількостях і у визначені терміни; проектування, виготовлення і постачання замовникові вузлів, блоків та окремих деталей (виробів) відповідно до узгодженого технічного завдання. Кожний із перерахованих напрямів має специфіку при організації та реалізації субконтрактів і, відповідно, потребує вироблення окремих підходів у взаєминах із замовниками й підрядниками. Яким би не був варіант виробничої кооперації (субконтрактації), об'єктивною основою для формування системи взаємодії між підприємствами є технологічний ланцюг виробництва кінцевого продукту.

Вузька спеціалізація при постійному завантаженні забезпечує підприємствам-виробникам (субконтракторам) інтенсивне використання, швидку амортизацію та оновлювання їх устаткування. У ряді випадків субконтрактори отримують від контракторів приміщення в оренду на вигідніших умовах, первинні засоби виробництва, сировину, матеріали, контрольно-вимірвальні прилади й апаратуру, допомогу в здійсненні стандартизації і контролю за якістю, необхідну для виконання замовлення, а головне – гарантований канал збуту своєї продукції.

У міру того, як світові тенденції до спеціалізації посилюються, дедалі більше підприємств, від промислових гігантів до дрібних виробничих майстерень, усвідомлюють необхідність зосередитися на виконанні окремих видів робіт, які вони вміють виконувати найкраще, тим самим підвищуючи свою продуктивність і конкурентоспроможність. При цьому дедалі більше значення набуває встановлення надійних партнерських відносин між

підприємствами різних потужностей і галузей, що беруть участь у виробництві одного кінцевого продукту.

Сучасна економіка ставить жорсткі умови виживання для всіх підприємств. Сьогодні вже мало виробити високоякісний і конкурентоспроможний продукт, його потрібно швидко й ефективно реалізувати. Усунення проблем, які виникають через це, потребує значних витрат. Виготовлену продукцію виробник має раціонально розподілити. Це дасть йому певний шанс зміцнити позицію на ринку щодо конкурентів.

Отже, субконтрактація дає змогу підприємствам малого бізнесу перейти з простих схем доданої вартості до власного промислового виробництва, а великим підприємствам – знизити витрати і зосередити увагу на випуску основної конкурентоспроможної продукції.

Доцільно розглянути механізм співпраці у сфері поширення виробленої продукції господарюючих суб'єктів різних розмірів. Вважаємо, що ефективне промислове виробництво неможливе без грамотної системи розподілу і реалізації продукції.

Потужні підприємства часто мають розвинену маркетингову службу. Варто врахувати те, що потреби й бажання, як виробників, так і споживачів легше реалізувати невеликим підприємствам, що спеціалізуються на певних методах продажу. Кооперація створює певні переваги і для таких підприємств, і для великих. Щоби впливати на продаж, велике підприємство залучає до продажу тільки свого товару обмежену кількість невеликих фірм, надаючи їм ліцензію. Протягом останнім часу подібні системи збуту виникли в багатьох галузях промисловості.

Для позначення цього виду діяльності ввели поняття «франчайзинг» (від англ. franchise – привілей на торгівлю) [8, с. 10]. Франчайзинг – це така організація бізнесу, за якої компанія (франчайзер) передає підприємцеві (франчайзі) право на використання свого товарного знаку і ноу-хау, системи ведення робіт із продажу продуктів та послуг цієї компанії за визначеними правилами ведення бізнесу (т. зв. франчайзинговий пакет, або франшиза). Такі взаємини прибуткові для обох сторін, а виконання цих правил не є недоліком, навпаки, означає, що франчайзі може використовувати репутацію компанії, її відпрацьовані технології й отримувати допомогу при створенні бізнесу. Варто виділити його основні ознаки: 1) продаж франчайзером іншій особі/підприємству (франчайзу) ліцензії (франшизи), що надає право використовувати її торговельну марку, фірмову послугу, ідею, процес, патент або устаткування, а також імідж і ноу-хау, асоційовані з усім цим; 2) право власності однієї організації (франчайзера) на торговельну марку, фірмову послугу, ідею, технологічний процес, патент або спеціалізоване устаткування, а також репутацію, ділові зв'язки й ноу-хау, асоційовані з усім цим; 3) введення у договір про продаж ліцензії (франшизи) права

франчайзера на регулювання й контроль; 4) робота в рамках кооперації пред'являє до учасників співробітництва підвищені вимоги щодо якості виробленої продукції (виконуваних робіт) і чіткого дотримання ритмічності поставок (виробництва); 5) оплата франчайзером різних форм компенсації в обмін на придбані права, а також за інші послуги, що надав франчайзер; 6) можливість користуватися результатами наукових розробок і маркетингових досліджень франчайзера, його програмами розвитку, спрямованими на вдосконалювання та підвищення конкурентоспроможності бізнесу; 7) доступ до можливостей франчайзера і всієї його мережі в галузі закупівель, постачання, ведення переговорів.

Франчайзер, у свою чергу, крім отримання фінансового прибутку у вигляді франчайзингових платежів, одержує при створенні системи франчайзингу низку додаткових можливостей (рис. 1).

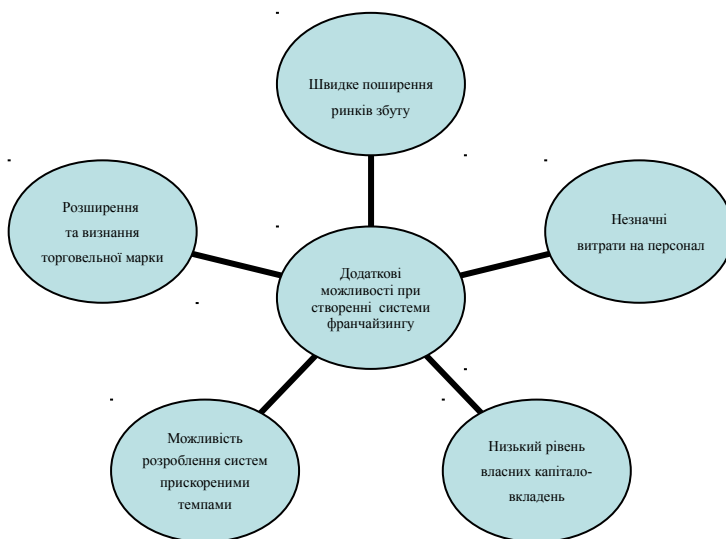


Рис. 1. Основні додаткові можливості при створенні системи франчайзингу

*Складено автором

Зокрема варто відмітити наступні можливості при використанні франчайзингу, як швидке поширення ринків збуту, незначні витрати на персонал, що особливо актуально в умовах обмежених ресурсів підприємства. З поняттям франчайзингу пов'язані такі відомі торговельні марки, як «Зінгер», «Форд», «Мак Дональдс». Завдяки цьому франчайзинг

широко визнали в багатьох країнах світу, особливо в США, які до того ж, є найбільшим експортером систем франчайзингу [8, с. 12].

Отже, з викладеного можна зробити висновки, що франчайзинг є взаємовигідною формою кооперування підприємств.

Надання ліцензій, виробничого досвіду й знань із наступною оплатою вартості поставками продукції, отриманої в процесі їх використання, на розглядатися як форму кооперованих зв'язків, оскільки в цьому випадку не гарантоване встановлення безпосередніх постійних виробничих або науково-технічних зв'язків між партнерами. При спільному виробництві компенсаційні угоди стають кооперованими.

Спільне виробництво – це такий вид кооперації, який припускає рівноправні стосунки між партнерами. Воно передбачає, що кожний партнер поставляє певну кількість вузлів, деталей та інших компонентів для виготовлення кінцевого продукту на підприємстві одного або обох партнерів. Спеціалізація та індивідуалізація виробничих програм, які характерні для спільного виробництва, дозволяють забезпечити: вдосконалення виробничого процесу; збільшення обсягу випуску продукції; зниження собівартості та покращення якості продукції; організацію спільної збутової мережі.

Спільне виробництво на основі розподілу програм передбачає обмін вузлами й деталями з наступним складанням готової продукції на підприємствах обох партнерів. Стандартизація, уніфікація, розроблення технічних умов на зазначені компоненти, розподіл їхнього виробництва між партнерами зі встановленням обсягу й специфіки виробництва є обов'язковими чинниками при здійсненні цієї форми співробітництва. Такий вид кооперації супроводжують, як правило, більшим обсягом взаємних поставок, це і веде до значної взаємозалежності й міцнішого взаємозв'язку партнерів.

Із врахуванням аспекту спеціалізації спільне виробництво на відміну від коопераційного співробітництва, яке ґрунтується на основі розподілу програм дає змогу ефективніше використовувати потужності, підвищувати конкурентоспроможність продукції, зменшувати витрати виробництва.

Враховуючи високий ступінь спеціалізації партнерів, досягнення угод є складним і тривалим процесом. Цей процес потребує визначення та розподілу обов'язків сторін, узгодження цін, ефективної координації дій, термінів поставок сировини, комплектуючих матеріалів, технічних нормативів, стандартів якості компонентів і кінцевої продукції, а також порядку врегулювання господарських спорів.

Варто зауважити, що більш складнішою та комплексною формою кооперації є спільні підприємства (СП). Такі підприємства передбачають більшу зацікавленість у виконанні зобов'язань, за умови застосування

принципів спільної участі партнерів у капіталі, управлінні, розподілі доходів і ризиків.

Концентрація переваг всіх форм кооперування найкраще проявляється при створенні спільних підприємств. Як правило, на таких підприємствах випуск продукції здійснюється в коротший термін та з меншими витратами на виробництво, спостерігається підвищення конкурентоспроможності продукції, прискорення інноваційного циклу, проникнення на ринки інших країн. При створенні спільних підприємств сторони домовляються про об'єднання виробничих та фінансових ресурсів, спільне здійснення відповідних видів робіт, розподіл доходу й ризиків і т. д.

Основними елементами, які відрізняють СП від інших форм співробітництва є спільне майно, управління, розподіл доходу й ризиків.

Співробітництво двох або більше учасників у формі спільних проектів є ефективною співпрацею в реалізації проекту як в інтересах одного з партнерів, так і для його виконання за замовленням третіх сторін. Такий вид співробітництва застосовують, починаючи від малих підприємств і закінчуючи окремими державами або групами держав.

Важливо зауважити, що виробнича кооперація характерна двома векторами впливу. Один вектор може негативно впливати на економічну безпеку кожного з партнерів, а інший – позитивно впливає на економічну ситуацію господарюючих суб'єктів при їхньому кооперуванні.

Ще однією важливою формою коопераційних зв'язків є кластери. Кластер – це галузево-територіальне добровільне об'єднання підприємницьких структур, що тісно співпрацюють із науковими установами, громадськими організаціями й органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та сприяння економічному розвитку регіону [6, с.43].

До кластера можуть належати виробничі підприємства з виготовлення заготовок, деталей, вузлів і агрегатів; прокату інструментів й технологічного оснащення, ремонту устаткування; централізовані транспортні організації, склади, центр забезпечення комунікацій, зберігання й опрацювання інформації, наукові лабораторії, і, нарешті, підприємство з виробництва та складання готової продукції.

Поняття «промисловий кластер» не є винаходом нового часу. У колишньому Радянському Союзі було поширене таке поняття, як промисловий комплекс, що, по суті, повністю збігається з визначенням промислового кластера.

На відміну від звичайних форм коопераційно-господарських відносин малого, середнього й великого бізнесу, кластерні системи характерні такими особливостями: наявність великого підприємства-лідера, що визначає довготермінову господарську, інноваційну й іншу стратегію всієї системи;

територіальна локалізація основної маси господарюючих суб'єктів – учасників кластерної системи; стабільність господарських зв'язків господарюючих суб'єктів – учасників кластерної системи, що є домінуючим значенням цих зв'язків для більшості її учасників; довготермінова координація взаємодії учасників системи у рамках її виробничих програм, інноваційних процесів; основних систем керування, контролю якості та ін.

Перевагами підприємств-членів кластерів, як правило, є: взаємозв'язки між підприємствами, завдяки яким учасники кластерів стають сильнішими порівняно з тими підприємствами, що працюють поодиночі; кооперація та співробітництво; орієнтація на потреби ринку, що є головним чинником визначення загальної стратегії підприємств-членів кластеру; забезпечення відповідності стратегії кожного окремого підприємства загальній стратегії розвитку регіону [1, с. 56].

Першим кроком до впровадження концепції кластерів в Україні була програма “Поділля Перший”, що почав діяти у Хмельницькій області ще у середині 1998 р. з ініціативи відомого американського економіста Вольфганга Прайса.

Прикладами найвідоміших систем кластерного типу є кооперації компаній: у сфері комп'ютерної техніки й інформаційних технологій – у Силіконовій долині (США); у галузі зв'язку й телекомунікацій – у Гельсінкі (Фінляндія), у сфері кіновиробництва – у Голлівуді (США) [1, с. 54].

Важлива риса кластера – його інноваційна орієнтованість: формуються кластери, як правило, там, де здійснюють або очікують форсоване впровадження в галузі техніки і технології виробництва й наступного виходу в нові сектори ринку. Таким чином, кластерний підхід дасть можливість встановити пріоритетність його використання за рахунок ефективної забезпеченості функціонування міжгалузевих зв'язків, розповсюдження технологій, інформації, мінімізації витрат на впровадження інновацій на основі внутрішньої спеціалізації і стандартизації, ефективного обміну ідеями між спеціалістами і, таким чином, за рахунок формування конкурентного середовища.

Бізнес-інкубатор – це ще одна схема кооперації, що застосовують для стимулювання розвитку малого й середнього бізнесу на території деякого регіону, або для розвитку конкретного, необхідного даному регіону виду бізнесу. Відповідно до цієї схеми бізнес-інкубатор забезпечує підприємства, що беруть участь у даному виді кооперації, єдиним фінансуванням (наприклад, пропонуючи їм кредити під фіксований низький відсоток), територією, офісними й виробничими приміщеннями, секретарськими й бухгалтерськими послугами й т. д. – до того часу, поки підприємство-клієнт не «встане на ноги» і не буде здатне забезпечувати себе цими послугами самостійно. Відомо багато визначень бізнес-інкубаторів, і було зроблено

чимало спроб класифікувати їх. Цілком природнім є те, що ці визначення відрізняються залежно від обраних критеріїв. Зокрема, організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) запропонувала типологію бізнес-інкубаторів на основі їх домінуючої мети і характеристик фірм-клієнтів. За цими ознаками можна виділити три основних їх типи [1, с.34]: 1) Універсальні та змішаного використання бізнес-інкубатори займаються головним чином стимулюванням сталого регіонального промислового та економічного зростання шляхом загального розвитку бізнесу; 2) Інкубатори економічного розвитку – бізнес-інкубатори, головною метою яких є досягнення певних економічних цілей і створення робочих місць, промислова реструктуризація, що часто ініціюють органи державної влади на місцевому рівні; 3) Технологічні інкубатори – це інкубатори, основною метою яких є сприяння розвитку технологічно орієнтованих фірм, таких як нові компанії, що виникли на основі університетів і наукових парків, щоб стимулювати трансфер технології і заохочувати розвиток підприємницької активності серед дослідників та вчених.

В опублікованому в 2002 р. дослідженні, що здійснила Європейська Комісія автори пропонують зрозумілішу класифікацію. Вони розрізняють бізнес-інкубатори шляхом, поділяючи їх на прибуткові та неприбуткові. Ця типологія, хоча і дуже проста, задовольняє потребу чіткого та зручного для застосування підходу. В той час як інші класифікації можуть створювати ефект двозначності. У будь-якому випадку, цей підхід визнає складність класифікації структур, еволюція яких не дає змоги класифікувати їх у рамках задалегідь сформованих критеріїв, які, навпаки, постійно впроваджують інновації та реновації, щоб адаптуватись до нових напрямків розвитку та потреб, які виникають в економічному середовищі.

Малі підприємства в рамках бізнес-інкубатора розміщуються звичайно на одній загальній, раціонально організованій території. Це дає змогу отримати певний економічний ефект за рахунок будівництва загальних для всіх підприємств транспортних шляхів, складів, телефонних станцій, очисних споруд, єдиної автобази, допоміжних і обслуговуючих виробництв, комунікацій та інших споруд. Для обґрунтування ефективності поєднання кількох підприємств на даній території (у рамках бізнес-інкубатора) попередньо визначають раціональне розміщення кожного з них окремо, а потім у комплексі. Найчастіше інкубатори формуються за змішаною схемою, але в міру їх «дорослішання» тяжіють до спеціалізації. Наприклад, створюються інкубатори тільки для фірм, які працюють у галузі програмного забезпечення або біотехнології. Головне завдання бізнес-інкубаторів – допомогти тим, хто відкриває власну справу, особливо на початковій стадії. Найбільшу користь підприємцям у бізнес-інкубаторах дають можливість концентрації на підприємницьких завданнях та

зменшення витрат на керівництво і забезпечення діяльності. Поєднуючи «під одним дахом» малі підприємства основного й обслуговуючого профілів, бізнес-інкубатор також створює цим підприємствам можливість навчитися працювати в умовах спеціалізації й тісного співробітництва, що, безумовно, важливо з погляду розвитку бізнесу.

Одними з актуальних форм кооперації є вертикальна та горизонтальна інтеграція. Чимало найбільших транснаціональних корпорацій (ТНК) у світі розвивалося саме шляхом злиття і поглинання різних фірм через їхню вертикальну інтеграцію за технологічним ланцюжком чи у вигляді конгломератів. На ринку через двосторонні контракти відбувається і горизонтальна інтеграція виробництв аналогічної спеціалізації шляхом їхньої кооперації з метою мінімізації загальних витрат і цін на кінцеву продукцію.

За визначенням сучасного російського економіста Ю. Іванова, «під вертикальною інтеграцією розуміють встановлення інтеграційних зв'язків із підприємством-постачальником (інтеграція униз) або підприємством-споживачем (інтеграція вгору)» [5, с. 21]. До вертикальної інтеграції відносять також інтеграцію у мережі підприємств, що спеціалізуються на збуті продукції. У цьому випадку йдеться про зміцнення зв'язків між суміжними ланками технологічного та розподільчо-збутового ланцюгів (або ланцюгів додаткової вартості). Методами вертикальної інтеграції служать: консолідація, групування, франчайзинг та цільова пролонгація.

Консолідація – це введення фірми, що інтегрується до основної, як підрозділу чи дочірнього підприємства (філії) – злиття або поглинання її основною фірмою. Консолідованою при цьому випадку називатиметься компанія, що здійснює самостійне виробництво більш як 50% продукції.

Групування – це створення підприємств, що інтегруються, та основної компанії-інтегратора групування, пов'язаного чи взаємними відносинами власності (обмін акціями), чи взаємними управлінськими зв'язками (введення до ради директорів одного підприємства представників іншого), чи наданням різноманітних послуг (розроблення технології, соціально-побутове забезпечення, інформаційно-рекламне обслуговування тощо).

Цільова пролонгація – це досягнення інтеграції за рахунок свідомого продовження термінів угод про поставки (інколи на шкоду ринковій кон'юнктурі) для формування довготермінових сталих інтеграційних зв'язків.

Під горизонтальною інтеграцією розуміється встановлення інтеграційних зв'язків між підприємствами, що виробляють аналогічну продукцію. До форм горизонтальної інтеграції можна віднести: делегування функцій інтегратору – передання права вирішення низки питань, пов'язаних із інтеграційною діяльністю, основному інтегруючому підприємству;

створення асоціацій, тобто органів координації та управління; створення консультативних органів при обмеженні повноважень кожного з підприємств, що інтегрується. У цих випадках деякі питання (скажімо, про ціни на продукцію) підприємства можуть вирішувати лише після затвердження у консультативному органі; створення загальних фінансових органів (банків, холдингів); взаємний обмін акціями або інша форма участі у взаємних прибутках [8, с. 49].

Протягом останнього часу в економічній літературі поширилось поняття «толінг», що походить від англійського «toll» (мити). Толінг (англ. tolling), або толінгові операції – це послуга з обробки імпоротної давальницької сировини, перевезеної на митну територію країни для подальшої переробки її на готову продукцію, що вивозять за межі країни. Інакше кажучи, толінг – це спосіб організації виробництва, заснований на поділі товарно-сировинних поставок і переробці давальницької сировини.

Нині толінг – поширене у світі явище. Внутрішній ринок при толінгу не зачіпають, тому компанія-постачальник сировини не платить ні ПДВ, ні мита. На всіх етапах толінгової схеми власником продукту залишається іноземна фірма-постачальник. Завод-переробник отримує лише фіксовану плату за переробку сировини і не бере участі у розподілі прибутку від продажу готового продукту.

Розглянуті визначення, коли роботу будують на ввезеній сировині, ще називають зовнішнім толінгом. Є й так званий внутрішній толінг, за якого іноземна компанія закуповує сировину всередині країни-переробника, а продукт переробки експортує.

Толінг нерідко призводить до поділу виробничих програм між фірмами, створення спільних виробництв і наукових колективів. Для замовника мотив до толінгу – це прагнення знизити собівартість продукції за рахунок розміщення виробничого процесу в країнах із нижчими видатками на заробітну плату, а також відсутність у країні-замовника технології або виробничих потужностей для отримання необхідної продукції. Для переробника мотивом до толінгу є бажання завантажити виробничі потужності, що не використовують, при нестачі коштів на самостійну закупівлю сировини або недоступність кредитів [166, с. 39].

США як класична країна з високими видатками на оплату праці вже дуже рано відчула необхідність розміщення замовлень на переробку сировини в країнах із нижчими видатками на заробітну плату, за ними цю схему застосували й інші країни. Зацікавленість в Україні, як у державі з низьким рівнем оплати праці, виявляється в бажанні роботи замовлення на переробку давальницької сировини. Конкурентною перевагою підприємства є його економіко-технічна привабливість для замовника, яку оцінюють за вартістю переробки давальницької сировини. Ефективність реалізації

толінгових проєктів потребує правильної організації не тільки товарних, а й фінансових потоків, у т.ч. різних видів розрахунків, взаємозаліків, використання послуг вексельних центрів та іншої фінансової інфраструктури.

Таким чином, можна зробити висновок, що різні форми кооперованих зв'язків об'єднує одна мета – зниження собівартості продукції та отримання максимально можливого прибутку для всіх партнерів цих господарських відносин. На нашу думку, найвдалішою формою кооперованих зв'язків є вертикальна інтеграція, яка успішно функціонує в умовах СOT та країнах із ринковою економікою.

Враховуючи тенденції розвитку економічної політики, варто виділити структурну перебудову АПК. Адже лише за умови збалансування сфер і рівноправності в економічних відносинах АПК можливі високі кінцеві результати. У передреформаційні роки (1985–1990) в Україні, як і загалом у колишньому Радянському Союзі, закупівельні ціни повніше відображали витрати на виробництво, товарно-грошові відносини стали реальнішими, почалось формування конкурентоспроможного аграрного сектору, створювалися орендні і кооперативні сільськогосподарські та переробні підприємства, фермерські господарства. В таких господарювання значно підвищилася ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств, де частка власних засобів у інвестиціях становила 70%. Керівники господарств позитивно сприйняли перехід до ринкової економіки як спосіб вільної господарської діяльності. Це давало надію на новий, потужний імпульс розвитку виробництва, насичення ринку товарами. Не викликали сумніву, як і нині, основні його регулятори – попит і пропозиція та рушійна сила – конкуренція.

Однак прискореного освоєння досягнень науково-технічного прогресу так і не відбулось, а навпаки, спостерігалось повернення до найпростіших технологій, різке зниження виробничого потенціалу в більшості господарств. Ключовим елементом масового зниження реальних доходів сільських товаровиробників виступила недостатня матеріальна зацікавленість у результатах праці.

На тому етапі до ключових проблем політики були, віднесені насамперед: роздержавлення і широкомасштабна приватизація державної власності в аграрному комплексі та формування на цій основі багатуокладного сільського господарства, що розглядали як найважливіший етап переходу до ринкової економіки; надання суб'єктам господарської діяльності економічної самостійності у формуванні виробничих програм, вибору каналів реалізації та визначенні цін; лібералізація цін, зменшення дотацій та субсидій; лібералізація зовнішньоторговельної діяльності; формування приватного сектору в сільському господарстві.

Проте некоректне розуміння понять «риннок» і «ринкові стосунки» як основаної на засадах вільної купівлі-продажу елементарної системи, саме й призвело до порушення міжгалузевих відносин, стійкого спаду і збитковості виробництва в більшості господарств, різкого погіршення паритетності цін на сільськогосподарську і промислову продукцію. Проте ринкові відносини є більш складнішою організаційно-економічною системою, ніж планово-директивна економіка, за рахунок підсилення дії економічних важелів на кожного суб'єкта господарювання.

Позначається і застарілий підхід до формування структури суб'єктів ринку, а саме – твердження про ефективне функціонування лише приватних власників в умовах ринку. Проте, аналізуючи розвиток і становлення сучасної економіки приходимо до висновку, що найефективнішою є багатуокладна структура ринку, тому що саме при ній ефективно розвивається конкуренція. Важливо, щоби виробник був реальним власником товару, який реалізують, і отриманого доходу, міг самостійно приймати рішення про продаж продукції та визначити ціну на неї.

В ринкових умовах основою ефективного розвитку агропромислового виробництва є масштаби і рівень використання досягнень науково-технічного прогресу, кваліфікація працівників, їх мотивація у досягненні високих кінцевих результатів, якість виробничого потенціалу. Через недооцінку цих положень практично зупинено інвестиційну діяльність, не відновлюються виробничі потужності, особливо техніка та обладнання. Знижується родючість ґрунтів та продуктивність праці. Тому і при ринкових відносинах потрібне визначення пріоритетів на кожному етапі розвитку агропромислового виробництва, матеріальне та фінансове забезпечення їх реалізації.

Разом із тим продовжував діяти так званий зрівняльний підхід до формування ринку товарів і послуг, незалежно від їх народногосподарського значення. Зниження реального рівня доходів населення, збільшення неплатежів та інфляція стали наслідком того, що макроекономічні фактори почали негативно впливати на формування продовольчого ринку.

Таким чином, наявність централізованих зв'язків до початку 1990-х років і децентралізація та розрив цих зв'язків при переході до ринкових умов господарювання призвели до загострення відносин між підприємствами з виробництва і переробки сільськогосподарської сировини. Виникла необхідність у виборі організаційних варіантів агропромислових угруповань, в основі яких має бути узгодження економічних інтересів. Удосконалення організацією управління кооперованими процесами вдосконалювали шляхом поступової відмови від адміністративно-командних територіальних структур і надання пріоритетності виробничо-технологічним зв'язкам, економічним інтересам, базованим на принципах добровільності та рівноправності

учасників кооперованих зв'язків. Для подолання міжгалузевих бар'єрів по горизонталі (від партнера – постачальника сировини до партнера – виробника продукції та її споживача) необхідне забезпечення економічних методів управління в АПК.

У виробничих кооперованих структурах при об'єднанні підприємств АПК важливим елементом підвищення ефективності виробництва є можливість організації чіткого координування планів та графіків постачань матеріалів, сировини і напівфабрикатів, їх збереження, переробки й доставки готової продукції. Це стане позитивним фактором для підприємств, що спеціалізуються на зберіганні та переробці зерна, за рахунок створення сприятливих умов для більш повного і стабільного завантаження виробничих потужностей. Даний фактор сприятиме підвищенню ефективності за рахунок зменшення простоїв устаткування та зниження постійних витрат на одиницю виробленої продукції (рис. 2).



Рис. 2. Основні аспекти розвитку процесів кооперування між підприємствами

*Складено автором

Сучасний етап розвитку кооперованого виробництва в Україні характерний пошуком різних організаційних форм кооперованих відносин, що забезпечують подолання кризової ситуації, які склалися, і перехід до ефективного виробництва різних видів продукції відповідно до кон'юнктури ринку. Розвиток кооперованих зв'язків, котрі формуються з урахуванням рівня розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, як об'єктивний процес, відбувається за різними напрямками.

Практика показала, що результативність модернізації кооперованих зв'язків багато в чому визначається ступенем обґрунтованості як здійснюваних змін у спеціалізації праці і структурних ланок суспільного виробництва, так і збереження специфічних особливостей його форм, котрі забезпечують реалізацію переваг кооперації виробництва. У результаті цього об'єктивно зумовлюється доцільність здійснення великомасштабного, середнього або дрібного (профілактичного) реформування зв'язків, що раніше склалися. Це дає нам підставу зробити висновок: створюючи кооперовані структури, формуючи зв'язки, дуже важливо не допустити адміністрування при вирішенні цих питань, а здійснювати їх на основі та з урахуванням дії об'єктивних економічних законів із дотриманням певних умов і принципів їх формування.

Вивчення теорії і практики розвитку кооперованих зв'язків показало, що для підвищення ефективності кооперованих відносин, котрі виникають як у процесі формування та розвитку структур, так і при їх взаємодії зі суб'єктами зовнішнього середовища, необхідне постійне вдосконалення відповідно до змін рівнів розвитку продуктивних сил і виробничих відносин. При цьому обов'язковою умовою є формування організаційно-економічного та фінансового механізмів кооперованих зв'язків, які адекватні процесам, що відбуваються в суспільному виробництві.

Організаційно-економічний механізм є сукупністю взаємозв'язаних і взаємодоповнювальних норм, нормативів, методів та правил, що регулюють процес організації і функціонування кооперативних й інтегрованих структур, а також їх взаємодія як із безпосередніми учасниками, так і зі суб'єктами зовнішньої інфраструктури, охоплюючи різні кооперативні (інтегровані) формування інших галузей економіки, з приводу виробництва, розподілу і споживання результатів спільної діяльності, розроблених відповідно до законодавства або за взаємною домовленістю і зведених у ранг законодавчого акта після того, як їх затвердять вищий керуючий орган кооперованого угруповання.

Фінансовий механізм – сукупність взаємозв'язаних норм і нормативів, методів і правил, що регулюють або взаємостосунки з фінансовими органами зовнішньої інфраструктури (податкові, бюджетні, кредитні й інші структури), або взаємодії учасників кооперованої структури з питань формування й виконання відповідних бюджетів, у т.ч. і їх консолідації.

Мета організаційно-економічного й фінансового механізмів – забезпечення певного рівня спільності інтересів учасників кооперованих угруповань, взаємної узгодженості дій й організаційної спрямованості всіх їх структурних ланок, а також індивідуальних і загальних інтересів із кінцевою метою створення і функціонування кооперованих структур.

При цьому особливістю як організаційно-економічного, так і фінансового механізмів кооперованих структур є те, що формування їх основних складових, визначення кількісних та якісних їх параметрів, а також тимчасові етапи й терміни їх здійснення більшою мірою відбуваються на стадії організації, а їх здійснення – в процесі виробництва, розподілу і споживання результатів спільної діяльності. Організаційні аспекти в процесі утворення кооперованих зв'язків формують та реалізують її майбутні учасники, це полягає у виборі організаційно-правової форми господарювання, розроблені статуту та різних внутрішніх положень для управління кооперованим угрупованням як у цілому, так і кожним із їх суб'єктів окремо (наприклад, структура управління, принципи спільної діяльності та інші особливості формування й функціонування встановлюваних зв'язків і відносин).

На нашу думку, найважливішою складовою частиною економічних відносин у рамках кооперованих структур, і це цілком закономірно, є відносини власності (майнові та земельні) й розподільні відносини. Перші виникають із приводу формування основних складових, необхідних для спільної діяльності з виробництва певного виду кінцевого продукту, другі - з приводу досягнення результату від спільної діяльності та його розподілу з обліком як інтересу кожного з учасників спільного виробництва, так і його внеску в досягнення кінцевих результатів виробництва.

В економічній літературі та різних рекомендаціях багато уваги приділено принципам формування і функціонування кооперованих структур. Їх реалізація можлива тільки на основі використання організаційно-економічного і фінансового механізмів кооперованих відносин, стосовно конкретних умов кооперованої структури.

До основних принципів формування і функціонування кооперованих структур належать: добровільність вступу суб'єктів господарювання в кооперовані структури і можливість їх виходу згідно або зі законодавчими актами, або спільно встановлюваними положеннями, що регулюють умови виникнення та припинення кооперованих зв'язків; комплексність і узгодженість складових елементів організаційно-економічного та фінансового механізмів кооперованих зв'язків зі питань формування й розвитку; врахування інтересів кожного з учасників при формуванні основних складових організаційно-економічного та фінансового механізмів кооперованих зв'язків; забезпечення паритетності участі як у формуванні та розвитку кооперованих зв'язків, так і в процесі виробництва й розподілу кінцевих результатів, отриманих від спільної діяльності; комплексний облік чинників та умов формування та розвитку як кооперованої структури в цілому, так і кожного з суб'єктів господарювання.

У той же час організаційно-економічний та фінансовий механізми кооперованих зв'язків повинні мати певні складові, що перешкоджають виникненню негативного ефекту розвитку кооперованих процесів, обумовлених як специфічними особливостями виробництва, так і суб'єктивними інтересами окремих учасників структури.

При формуванні й використанні організаційно-економічного й фінансового механізмів кооперованих структур важливим є точний облік напрямів і ступеня впливу ряду зовнішніх та внутрішніх чинників й умов як на характер кооперованих зв'язків, так і на кінцеві результати їх здійснення.

Зовнішні чинники, обумовлені зовнішнім середовищем, є, з одного боку, джерелами поповнення ресурсів і розвитку кооперованих зв'язків та їх суб'єктів господарювання в певному розмірі, а з іншого – формують основу ринкової інфраструктури й конкретних споживачів результатів їх діяльності.

При формуванні кооперованих структур підприємств спиртової промисловості необхідно враховувати такі специфічні особливості спиртового виробництва, як: 1) безперервність основного виробництва на підприємствах спиртової промисловості при циклічності (сезонності) виготовлення сировини, що використовують при виробництві спирту; 2) необхідність повного і безперервного використання виробничих потужностей основного виробництва підприємств спиртової промисловості при можливій зміні обсягів сировини під впливом несприятливих погоднокліматичних умов; 3) значна територіальна роз'єднаність виробників спирту, сировинних й матеріальних ресурсів, певні проблеми як при організації виробництва (додаткові витрати на зберігання сировини та кінцевої продукції, транспортування, узгодження інтересів суб'єктів господарювання й адміністративних управлінських структур і т. п.), так і при реалізації продукції, отриманої в процесі виробництва основної продукції та товарів побічного виробництва; 4) відомча роз'єднаність технологічно взаємопов'язаних виробників, які часто є монополістами в галузі та регіоні й прагнуть реалізувати індивідуальні інтереси нерідко в збиток результатам спільної виробничої діяльності; 5) специфічні механізми та інструменти державного регулювання виробництва й реалізації спирту та деяких видів спиртовмісних продуктів (держмита, квоти, акцизи і т. п.) в поєднанні з вільними ринковими відносинами забезпечення основного виробництва сировиною і матеріальними ресурсами ускладнюють процес формування паритетних відносин у системі підприємств і організацій.

Ці та інші специфічні особливості слід враховувати при формуванні кооперованих структур у спиртовій промисловості та при розробленні організаційно-економічного й фінансового механізмів кооперованих зв'язків як у рамках структур різних організаційно-правових форм та видів

діяльності, так і при їх взаємодії зі суб'єктами зовнішньої інфраструктури, що забезпечує підвищення ефективності спільного виробництва.

У процесі формування складових елементів організаційно-економічного і фінансового механізмів кооперованих структур обов'язковою умовою є облік як зовнішніх чинників та умов макро- та мікрорівня, так і внутрішніх, сформованих у ході еволюційного розвитку підприємств спиртової промисловості. З метою повнішого обліку можливих наслідків впливу зовнішніх чинників на формування і використання організаційно-економічного та фінансового механізмів кооперованих структур їх доцільно поділити на чинники характеру макро- й мікрорівня.

Вплив перших проявляється в результаті дії об'єктивних законів відтворювального процесу – при безпосередній та постійній взаємодії структури зі складовими зовнішнього середовища. При цьому формування і використання організаційно-економічного та фінансового механізмів кооперованих зв'язків не тільки залежать від зовнішніх чинників мікроструктур (відносини з покупцями, постачальниками, державними органами, конкурентами, ринком праці і т. п.), а й активно впливають на зміст і характер цих взаємовідносин, забезпечуючи збільшення обсягів та підвищення ефективності виробництва.

Чинники внутрішнього середовища часто є похідними від чинників зовнішнього середовища і складаються з урахуванням внутрішнього стану кооперованих структур та мають постійну дію як на формування й використання організаційно-економічного і фінансового механізмів угруповання, так і на кінцеві результати їх функціонування.

Чинники макросередовища, як і чинники природного середовища, створюють загальні умови формування та використання організаційно-економічного й фінансового механізмів кооперованих зв'язків із структурами як зовнішнього середовища на мікрорівні, так і внутрішніми умовами. Вони не мають специфічних особливостей при формуванні та розвитку кооперованих структур різних організаційно-правових форм, а впливають на них в одному напрямку. Проте ступінь впливу чинників макросередовища на різні кооперовані форми господарювання неоднаковий, що обумовлено специфікою виробництва продукції або надання послуг, спеціалізацією виробництва, а також внутрішнім потенціалом кооперованих структур та її мікрооточенням. Це потребує детального обґрунтування відповідних складових елементів організаційно-економічного і фінансового механізмів кооперованих структур для конкретних формувань різних організаційно-правових форм і видів діяльності з подальшою їх «прив'язкою» до реальних умов виробництва.

Окреслені принципи й умови формування і використання організаційно-економічного та фінансового механізмів кооперованих

зв'язків діють на основі ряду специфічних чинників, серед яких найважливішими для їх реалізації є, на нашу думку: створення єдиної та чіткої правової бази формування кооперованих структур відповідної організаційно-правової форми й виду діяльності й організаційне оформлення та вид діяльності кооперованих структур.

Проте необхідно зазначити, що найважливішим принципом побудови розподільних відносин має бути забезпечення економічного паритету учасників кооперованих зв'язків. Тільки в цьому випадку вони працюватимуть не лише в своїх інтересах, а й на користь інших суб'єктів кооперованої структури. Центральною складовою частиною економічних відносин учасників кооперованих зв'язків є, на нашу думку, розподільчі відносини. Вони виникають при обміні виробленої учасниками продукції (сировинні ресурси, виготовлені напівфабрикати або ресурси, що використовуються у подальших виробництвах, готова продукція; роботи та послуги і т. д.) і еквівалентними (відповідно до частки участі) розподілу отриманого від спільної діяльності доходу та прибутку від реалізації спільних результатів виробництва.

Еквівалентність розподілу при товарообміні між суб'єктами кооперованих структур забезпечують через систему ціноутворення, що охоплює:

- 1) розрахункові (орієнтовні, договірні) ціни на проміжну продукцію всередині кооперованих угруповань (трансфертні ціни);
- 2) ціни на продукцію, яка реалізують за межі кооперованої структури (ринкові ціни).

Трансфертні ціни, розраховують, як правило, на основі ринкових цін у рамках кооперованих структур і визначають, найчастіше, двома методами .

Витратний метод передбачає розрахунок цін прямим шляхом, тобто вартість кінцевої продукції визначають на витратній основі, починаючи з першої стадії і закінчуючи останньою шляхом введення доданої вартості.

Адміністративний метод визначення трансфертних цін використовує модель, згідно з якою вартість сировини визначають у зворотному порядку: від роздрібною (оптовою) ціни до розрахункової (орієнтовної) ціни на сировинні ресурси.

При розрахунку цін на нормативній та витратній основі існує суттєва відмінність, яка полягає в тому, що ціни можна розраховувати як на нормативній, так і на фактичній витратній основі. Ринкова ціна, яка сформована для конкретного виду готової продукції, є основою для розрахунків. Проте при обох методах розрахунку обмежуючим чинником є ринкові ціни на кінцеву продукцію.

Окрім того, розподільчі відносини можна будувати також і на основі нормативів, що відображають пропорційність внеску кожного учасника в

кінцевому результаті. У цьому випадку при розрахунку цін використовуються нормативно-витратний, нормативно-ціновий або нормативно-ресурсний методи. Розрахунок нормативних витрат на кожному етапі виробництва продукції проводиться за допомогою до нормативно-витратного методу. Внесок першого з учасників кооперованої структури, зайнятого виробництвом сировини, визначають на основі нормативної собівартості, всієї решти підприємств – на основі її приросту.

Однією з основних умов застосування цього методу є право власності на вироблену сировину або подальші види виробленої продукції. Нині необхідно зосередити це право в кооперованому угрупованні загалом. Це дає змогу отримати економію на податках за рахунок ліквідації повторного рахунку, а також відтермінувати платежі з податку на прибуток і ПДВ. Проте при даному методі прибуток розраховують тільки після повного проходження технологічного циклу, тобто на стадії реалізації готової продукції, а учасники кооперованих відносин значною мірою втрачають особистий інтерес, щодо ефективного ведення виробництва в тому чи іншому суб'єкті господарювання.

Нормативно-ціновий метод відрізняється від нормативно-витратного додаванням у розрахунок процедуру показника нормативного прибутку. При цьому внесок кожного з учасників визначають так: для сільськогосподарських виробників сировини на початковій стадії процесу виробництва кінцевої продукції – за нормативною вартістю, для інших – за доданою нормативною вартістю.

Нормативно-ресурсний метод передбачає визначення ресурсомісткості виробництва сировини і продуктів його переробки. Для цього підсумовують у грошовій оцінці всі види виробничих ресурсів, зайнятих у виробництві сировини та його подальшій переробці. З урахуванням індивідуальних витрат кожного в загальних витратах на весь процес виробництва кінцевої продукції визначають частку кожного учасника. Цей метод був обмежений у своєму використанні через складність вартісного виміру не тільки різноякісних ресурсів (земля, трудові ресурси та ін.), а й однотипних ресурсів, що належать до різних сфер діяльності. Застосування показника ресурсомісткості як критерію розподілу сукупного ефекту орієнтує учасників кооперованих структур на забезпечення ефективного використання ресурсів.

Важливим при побудові розподільних відносин є застосування умовних вимірних одиниць і перевідних коефіцієнтів при обліку кількості та якості поставленої сировини й напівфабрикатів їх товаровиробниками. У даному випадку засоби розподілятимуть пропорційно до нормативної якості зданих в переробку сировини і напівфабрикатів.

Результатом ефективної дії організаційно-економічного та фінансового механізмів відносин у кооперованих структурах є, на нашу думку, збалансована робота складових частин її структурних підрозділів у ланцюзі виробництва «сировина–переробка–реалізація кінцевих видів продукції спільного виробництва». Збалансована робота складових кооперованих структур означає дотримання запланованого графіка роботи всіма структурними одиницями, забезпечення ритмічності поставок належного обсягу продукції і послуг зі всіх ланок технологічного ланцюжка виробництва продукції, ступінь завантаження виробничих потужностей переробних підприємств тощо.

Раціональність і обґрунтованість організаційно-економічного та фінансового механізмів кооперованих зв'язків у структурах багато в чому залежить від ретельного обліку специфічних особливостей формування цих суб'єктів у галузях реальної економіки та їх всебічної реалізації на основі науково обґрунтованих організаційно-економічних і фінансових механізмів кооперованих зв'язків у господарюючих структурах різного ієрархічного рівня.

Практика функціонування різних організаційних форм агропромислової кооперації в АПК свідчить про те, що одними з найефективніших є формування холдингового типу, підприємства-учасники яких утворюють технологічний цикл (виробництво – переробка – реалізація). При цьому учасники подібного формування пов'язані між собою системою договірних або майнових відносин, даючи змогу материнській (головній) компанії регулювати виробничо-господарську діяльність дочірніх компаній. Вертикально-інтегровані агропромислові структури холдингового типу, реалізуючи економічний механізм управління вартістю продукції, мають змогу сформувати власний внутрішній ринок, базований на регульованих витратах, трансфертних цінах, а також системі внутрішньогрупового кредитування.

Разом із тим, у багатьох подібних структурах залишаються нерозв'язаними проблеми забезпечення організаційно-управлінської та економічної єдності, рівновигідності економічних відносин, відповідальності й зацікавленості учасників об'єднання в кінцевому результаті діяльності формування, а також у поглибленні кооперованих зв'язків. Подолання антагонізму економічних інтересів, диспаритету товарообмінних відносин між сільськогосподарськими, переробними і торговими підприємствами, що належать до агрохолдингової структури, потребує наукового обґрунтування системи економічної взаємодії згаданих партнерів за кооперованими зв'язками.

Система внутрішньоекономічної взаємодії учасників агрохолдингової структури багато в чому визначається організаційно-економічним

механізмом, основними блоками якого, на думку С. Грибовського [49, с. 29], є: економічний механізм взаєморозрахунків, договірна система, а також фінансово-економічне планування (бюджетування).

У межах агрохолдингових структур необхідно розглянути складові системи економічних відносин між материнською та дочірніми компаніями: відносини з приводу планування виробничо-господарської діяльності потреби у фінансах; бюджетування доходів та витрат; облік і контроль діяльності учасників об'єднання; визначення критеріїв і порядку розподілу доходів і прибутку; формування стратегічних програм розвитку виробництва та інвестиційної діяльності; розроблення системи стимулювання учасників формування за кінцеві результати роботи.

Система внутрішніх взаєморозрахунків є однією з ключових ланок механізму внутрішньоекономічної взаємодії підприємств – учасників агрохолдингової структури. При цьому система взаємодії господарюючих суб'єктів агрохолдингу багато в чому визначається використанням моделі внутрішньогрупових взаєморозрахунків. Центральним об'єктом взаєморозрахунків між учасниками агрохолдингової структури, є безумовно проміжна продукція, що послідовно переходить через усі стадії технологічного процесу, а також сировина, матеріали, напівфабрикати, які учасники об'єднання придбали на зовнішньому ринку.

Одна з найпоширеніших моделей внутрішньохолдингових взаєморозрахунків передбачає, що кожна дочірня структура агрохолдингу, котра виступає як центр фінансової відповідальності, окремо враховує свої взаємостосунки з іншою дочірньою структурою, а також із материнською компанією агрохолдингу. При цьому всі підприємства – учасники агрохолдингу безпосередньо здійснюють внутрішньоструктурні взаєморозрахунки. Виробничі економічні взаєморозрахунки стосуються питань внутрішнього обміну проміжною продукцією системи взаємокредитування, участі в спільному фінансуванні інноваційних проектів і т. д.

Система взаєморозрахунків учасників агропромислового формування за проміжну продукцію багато в чому визначається моделлю розподільних відносин. Якщо в межах нормативно-розподільної моделі взаєморозрахунок здійснюють розподіляючи підсумковий фінансовий результат діяльності формування (виручки від реалізації, прибутку) пропорційно до індивідуального вкладу учасників у спільну виробничо-господарську діяльність, то в межах цінової моделі – за проміжним результатом із використанням системи трансфертних цін. При розподілі виручки від реалізації кінцевої продукції між учасниками холдингової структури нормативними розподільними критеріями можуть бути: величина сумарних

нормативних витрат учасника агрохолдингу, ресурсомісткість, амортизаційні відрахування, фонд оплати праці учасника формування і т. д.

Використання цінової моделі взаєморозрахунків передбачає, що економічні відносини між учасниками агрохолдингової структури побудовані на договорах купівлі-продажу і регулюються механізмом трансфертного ціноутворення. При цьому доцільно використовувати диференційований підхід до вартісної оцінки продукції та послуг, які є на внутрішньому ринку. Він передбачає диференціацію розрахункових цін залежно від ефективності використання виробничо-господарського потенціалу суб'єктів кооперованих зв'язків. Зокрема, в системі трансфертних цін необхідно визначити рівень ефективності використання учасниками кооперованого формування основних виробничих фондів, трудових ресурсів, оборотність оборотних коштів.

У рамках агрохолдингових структур поширене використання двоетапної моделі взаєморозрахунків (двоканальної системи розподілу прибутку). Дана модель взаєморозрахунків передбачає передачу проміжної продукції з частковою її оплатою на першому етапі та дорозподілом виручки від реалізації кінцевої продукції між господарюючими суб'єктами на другому етапі. При визначенні конкретних співвідношень розподілу прибутку доцільно використовувати загальне правило: чим вищий ступінь економічної самостійності підрозділу, тим більший прибуток, отриманий у момент передачі продукції за трансфертними цінами. Один із поширених варіантів двоетапної моделі взаєморозрахунків у агрохолдингових структурах передбачає оплату в момент передачі проміжної продукції нормативної величини витрат учасника даного кооперованого формування (перший етап) із наступним дорозподілом прибутку від реалізації кінцевої продукції між учасниками формування (другий етап).

Вчені ВНИЕТУСГ при визначенні конкретних співвідношень розподілу прибутку запропонували використовувати загальне правило: чим вищий ступінь економічної самостійності підрозділу, тим більший прибуток, що він отримав у момент передачі продукції за розрахунковими (внутрішньофірмовим) цінами [6, с. 63]. Окрім того, необхідно враховувати характер технологічних зв'язків і об'єктивну можливість виявлення всіх економічних наслідків від каналів реалізації продукції. Найменший відсоток прибутку необхідно закладати в розрахункові ціни на виробничі послуги, що надали обслуговуючі підрозділи. Формування і розподіл доходів власної торгової мережі кооперованого формування мають бути побудовані на кінцевих фінансових результатах. При цьому як орієнтир доцільно використовувати пропорції розподілу прибутку, відображені в таблиці 2.

Відсутність методик визначення конкретного значення прибутку, який можна було б ввести у розрахункову ціну в момент передачі проміжної

продукції, отримуваний у рамках двоетапної моделі взаєморозрахунків, є однією з причин привабливості використання з цією метою показника нормативної собівартості.

Таблиця 2

Двоканальна система розподілу прибутку [7, с. 105]

Види підприємств	Прибуток постачальника	
	у момент передачі продукції і послуг, %	в порядку дорозподілу, %
Сільськогосподарські підприємства з продукцією рослинництва, переданою для переробки всередині угруповання	70-80	30-20
Всі види продукції, призначені для реалізації через власну торгову мережу об'єднання	70-80	30-20

У загальному внутрішнє кредитування можна здійснювати у формі надання відтермінування платежу за надану проміжну продукцію, а також взаємкредитування (грошового і товарного) учасників агрохолдингу. При цьому складовим елементом механізму кредитування є відсоткова ставка, а принциповою умовою – визначення її розміру. Аналіз досвіду функціонування агрохолдингів показав, що режим фінансування у подібних об'єднаннях може передбачати широкий діапазон умов повернення кредиту та відсоткових платежів. Окрім того, особливе місце в організації системи взаєморозрахунків в агрохолдингу займає внутрішньогруповий оборот векселів (внутрішньофірмових боргових сертифікатів), що використовують для прискорення оборотності капіталу, а також зміцнення платіжної дисципліни.

Вивчення технологічних зв'язків виробників спирту з постачальниками сировини, матеріальних та фінансових ресурсів, із одного боку, зі споживачами спиртів і побічних продуктів спиртового виробництва, з іншого боку, в поєднанні з використанням результатів нагромадженого досвіду формування кооперованих зв'язків дають нам змогу зробити висновок про об'єктивну необхідність й економічну доцільність активізації процесів розвитку кооперованих структур спиртового виробництва.

Основою кооперованих структур підприємств спиртової промисловості мають стати, на нашу думку, виробничі зв'язки, обумовлені як технологією виробництва спирту, так і зв'язками, об'єктивно необхідними для відтворювального процесу галузями АПК.

Список використаних джерел

1. Галай І. Є. Форми організації внутрішньогосподарських відносин і їх подальший розвиток / І. Є. Галай. – К. : ІАЕ, 2001. – 831 с. – (Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових форм власності та господарювання: Кол. монографія у 2-х томах. Т.1) .
2. Гилка М.Д. Тенденції розвитку кластерних формувань в аграрному секторі України / М.Д.Гилка // Інноваційна економіка. – 2015. - № 2. – С. 34-38.
3. Грибковский С. А. Научные основы совершенствования экономических отношений в мукомольном производстве (на материалах Западной Сибири): автореферат дис... д-ра экон. наук : 08.00.05/ С. А. Грибковский; Рос. акад. с.-х. наук. Сиб. отд-ние, Сиб. науч.-исслед. ин-т экономики сел. хоз-ва. – Новосибирск, 2006. – 42 с.
5. Данилюк М. О. Субконтрактація як одна з форм промислової кооперації/ М. О. Данилюк, М. С. Сапачова // Наукові записки. Зб. наук. праць кафедри экон. аналізу ТНЕУ, «Економічна думка», 2006. – С. 237–239.
6. Иванов Ю. В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса / Ю. В. Иванов. – М.: Альпина Паблишер, 2001. – 244 с
7. Развитие интеграционных отношений в АПК: Рекомендации / А.С. Дерюга, К.С. Терновых, Н. В. Митина и др. - Воронеж: ПТУ НИИЭОАПК ЦЧР РФ, 2003.–81 с.
8. Ринкова трансформація економіки АПК: Кол. монографія у чотирьох частинах / За ред. П. Т. Саблука, В. Я. Амбросова, Г. Є. Мазнева. Ч.2. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. – К.: ІАЕ. – 2002. –754 с.
9. Старченко В. М. Коллективные формы хозяйствования в системе многоукладной экономики АПК / В. М. Старченко. – М.: Агропрогресс, 2003. - 272 с.
10. Хейдвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейдвуд. - пер. с англ.-М.: Вильямс, 2002. – 176 с.

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМПОНЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

Розвиток підприємства може здійснюватися за різними сценаріями – залежно від динаміки і масштабності змін у зовнішньому середовищі – еволюційним або революційним, поступовим або швидким. Однак в будь-якому випадку сигналом до здійснення змін є втрата підприємством здатності до реалізації своєї продукції – через її невідповідність вимогам споживачів – і це виливається у зниження обсягу виручки. Еволюція стану внутрішнього середовища підприємства через поступові поліпшення його внутрішніх складових можлива тоді, коли підприємство працює на традиційних ринках з традиційним продуктом – і його ситуація погіршується через активні дії конкурентів, які мають бажання також зайняти цю ринкову нішу. Революційні зміни (а значить – якісні і радикальні перетворення виробничо-збутової системи підприємства) потрібні тоді, коли споживчі переваги суттєво змінились – і наявні бізнес-процеси не можуть забезпечити виробництво продукту у відповідь на нові запити і вимоги споживачів.

За міркуваннями деяких науковців, «чим більша організація, чим більший капітал концентрується в її діяльності, тим менше в неї шансів на еволюційний розвиток. Великі організації нині не в змозі змінити власні структури, функції, процеси з тією швидкістю, з якою змінюються політичні, соціальні, фінансові та технологічні умови. Вони швидше спробують змінити умови, ніж себе» [1, с. 50]. Потужні корпорації люблять свої інтереси через зміни у податковому законодавстві, введення різного роду мит, що дає змогу їм зберігати свою конкурентоспроможність ще протягом певного часу.

Останнє можна проілюструвати на прикладі вітчизняного автомобілебудування, коли ініційовані провідними ринковими гравцями високі імпортні мита, встановлені на автомобілі іноземного виробництва, створили доволі комфортні умови для підприємств, що їх виготовляють в Україні. Це дало позитивний імпульс для розміщення в Україні складальних виробництв з виготовлення автомобілів. Можна було б сказати, що таке рішення було на той час стратегічно вірним з погляду українських виробників автомобілів, але воно не спонукало підприємства до науково-технічного пошуку – у напрямі створення вітчизняної моделі «народного автомобіля», який би вкладався у параметри бюджету середнього українця. Сьогодні більшість виробників автомобілів в Україні фактично є складальними виробництвами іноземних партнерів. Тобто, конкуренто-

спроможність вітчизняних виробників автомобілів стала переважно досягатися за рахунок ціни, а не функціональних властивостей продукції, що є хибним рішенням в довгостроковому періоді.

Стратегічне управління орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, забезпечує своєчасну і адекватну реакцію з боку бізнес-оточення щодо змін на підприємстві, визначає напрями формування конкурентних переваг, що в підсумку дає можливість підприємству виживати й досягти своєї мети в довгостроковій перспективі. Тому важливою складовою стратегічного управління є функція маркетингу, яка нині набула стратегічного значення у переважній кількості учасників ринку при формуванні стратегії їх розвитку. Нехтування цією складовою може бути навіть катастрофічним. Так, спільний проект «АвтоЗАЗ-Daewoo» на початку 90-х років ледве не зазнав краху внаслідок неправильних висновків маркетологів. Вони орієнтувались в основному на купівельну спроможність українських покупців, а не на їх споживчі пріоритети. А на той час вітчизняний ринок був переповнений привезеними з Європи дешевими автомобілями. До того ж, потенційні покупці не вірили у те, що «АвтоЗАЗ» здатний виготовити щось краще, ніж «Запорожці» і «Таврії». Тільки значне збільшення митних тарифів на імпорт автомобілів врятувало ситуацію. Спрацювали і маркетологи підприємства – ними було запропоновано змінити тактику продажу нових марок автомобілів, що давало змогу брати їх у кредит. Це розширило коло покупців та збільшило обсяги продажу нових марок автомобілів.

З наведеного прикладу видно, що функція маркетингу відіграла визначальну роль у реалізації проекту розвитку компанії «АвтоЗАЗ». Маркетингові рішення були багатоплановими. Як показує досвід, в системі стратегічного управління розвитком підприємства найважливіше значення мають управлінські рішення за такими видами маркетингової діяльності:

- з приводу розробки товару для конкретного ринку або споживача з урахуванням його вимог;
- про доцільність інновацій в асортименті продукції та обслуговуванні;
- щодо формування виробничої програми з урахуванням життєвого циклу товару і динаміки попиту;
- про зміни в матеріально-технічному постачанні, відповідно до коливань ринку сировини;
- про зміни асортиментної, цінової, збутової політик.

Як бачимо, розвиток підприємства забезпечується цілеспрямованими інноваціями у різних сферах діяльності. Як справедливо зауважують вітчизняні науковці, інноваційну діяльність сьогодні слід розглядати одним із чинників економічного розвитку як окремих господарюючих суб'єктів, так

і держави в цілому. «Інновації – це винятково важлива для сьогодення економічна категорія, саме їх розглядають як домінуючий ресурс для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках [2, с. 10]. Проте ефективна комерціалізація інновацій неможлива без усебічного аналізу ринкової кон'юнктури і врахування потреб і вимог цільових груп споживачів. Це завдання вирішує на підприємстві підсистема маркетингу.

Маркетинг, виступаючи підсистемою управління виробничо-збутовою діяльністю, спрямовує підприємство на підвищення конкурентоспроможності за допомогою як врахування вимог ринку, так і активного впливу на них. Завдання маркетингу полягає в тому, щоб виробник і споживач якнайповніше реалізували свої цілі і потреби. Однак важливо розрізняти специфічні завдання операційного і стратегічного маркетингу. Якщо операційний маркетинг зазвичай зорієнтований на традиційні ринки і вирішує завдання забезпечення запланованого обсягу продажу засобами тактичного маркетингового комплексу, то стратегічний маркетинг – виступає інструментом вибору стратегії розвитку, завоювання нових сегментів цільового ринку (рис. 1.).



Рис. 1. Функції маркетингу в управлінні розвитком підприємства
Джерело: систематизовано за [3; 4, с. 5-8]

Котлер Ф. запропонував розрізняти стратегічну і операційну маркетингові компоненти управління розвитком підприємства як різні види

діяльності з погляду процесу формування споживчої цінності в організації: «У основі нового погляду на бізнес-процес ... маркетингова компонента стає початковим пунктом процесу бізнес-планування. Підприємства, що поділяють дану точку зору, розглядають свою діяльність як нерозривну послідовність створення цінностей і їх надання. Ця послідовність включає три фази. Перша фаза – вибір конкретного виду цінності – є «домашньою роботою» маркетолога, що передує створенню будь-якого продукту. Маркетологи повинні сегментувати ринок, вибрати певний його сегмент і позиціювати на ньому пропоновану цінність. Формула: сегментація, цілевизначення, позиціонування (СЦП) виражає сутність стратегічного маркетингу» [5].

Для машинобудівних підприємств, значна кількість яких працює на ринку виробничих споживачів (ринок B2B), стратегічний маркетинг має свої особливості, зумовлені тим, що зазвичай такі споживачі налаштовані на тривалу співпрацю. Тому стратегічний маркетинг враховує споживачів як ринкових агентів, які мають довгострокову програму власного розвитку, прив'язує інтереси виробників продукції (у виживанні і розвитку) до інтересів споживачів, розглядаючи їх взаємодію як рівноправну роботу з постійним обміном інформацією про нові можливості і нові потреби з розрахунком на тривале співробітництво. У цьому контексті важливим завданням стратегічного маркетингу є визначення трендів науково-технічного прогресу, які можуть бути взяті за основу розвитку виробничої системи підприємства – для підготовки її до процесу освоєння виробництва нових споживчих цінностей, до проектування нових бізнес-процесів – відповідно до вимог і потреб споживачів.

Однак, визначивши напрями розвитку підприємства, опираючись на аналітичну складову стратегічного маркетингу, необхідно забезпечити успішну реалізацію стратегії розвитку. Тому, на наш погляд, у стратегічному управлінні розвитком підприємства необхідно поєднувати інструментарій стратегічного і оперативного маркетингу. Це дає підстави ввести поняття «маркетингова компонента стратегічного управління розвитком підприємства». І звідси ж можемо визначити основну мету маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства – комбінування корпоративної і маркетингової стратегій в комплексну програму розвитку підприємства для підвищення його здатності до створення виняткової споживчої цінності.

Отже, враховуючи проведені дослідження генезису маркетингової складової стратегічного управління підприємством та проектуючи його на підприємства машинобудування, можемо дати власне визначення: маркетингова компонента стратегічного управління розвитком машинобудівного підприємства є концептуальною орієнтацією його діяльності на

споживача, яка охоплює комплекс дій з прогнозування потреб ринку, його стратегічної сегментації, аналізу параметрів попиту на цільових ринках для визначення напрямів і форм розвитку підприємства з метою підтримання його здатності створювати продукти з вищою, ніж конкуренти, споживчою цінністю, в тому числі – за рахунок управління поведінкою споживачів. Тобто, головною ідеєю маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком машинобудівного підприємства є ідея про те, що для створення стійкої конкурентоспроможності підприємства у стратегічному періоді необхідно прагнути управляти не лише виробництвом, а й попитом. Реалізація цієї ідеї потребує сучасних інформаційних технологій.

Нові, сучасні риси маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства – це насиченість її сучасними інформаційними технологіями, які забезпечують інтегрованість інформаційного забезпечення прийняття стратегічних рішень, перевага структурних досліджень ринку, активне використання зв'язків з громадськістю (public relations), цільова орієнтація маркетингу на збалансованість, гармонізацію інтересів підприємства, споживачів і суспільства в цілому, партнерство всіх учасників відносин ринкового обміну і некомерційного розподілу суспільних благ [6].

У сучасній економіці будь-яке підприємство буде свою діяльність на основі планування. Планування охоплює різні сфери діяльності (виробничу, кадрову, фінансову, інвестиційну, маркетингову, інноваційно-технологічну), проте для різних функціональних напрямів діяльності підприємства акценти в плануванні різняться. Для маркетингової, інвестиційної, інноваційної діяльності властивий зсув у бік стратегічного управління, тоді як для виробничої, фінансової, техніко-технологічної – у бік оперативного. Відповідним чином зміщуються і акценти маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства – від передпланового аналізу тенденцій ринку – і до розробки тактико-оперативних дій для реалізації маркетингових завдань в ході позиціонування споживчих цінностей підприємства на цільових сегментах ринку.

Функціонування підприємств машинобудування вимагає уваги до розробки маркетингової стратегії, адаптованої до ресурсних можливостей підприємства і зовнішніх обмежень. У цих умовах виникає необхідність використовувати переваги маркетингової компоненти стратегічного управління. Необхідно зазначити, що в рамках маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування: уточнюється місія підприємства; визначаються цілі; розробляються стратегії розвитку; забезпечується збалансована структура товарного портфеля компанії. Реалізація маркетингу є процесом перетворення маркетингових стратегій і планів в маркетингові заходи, спрямовані на досягнення стратегічних маркетингових цілей.

Для реалізації маркетингових планів і стратегій потрібна злагоджена робота на всіх рівнях управління підприємством. Успішна реалізація маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування залежить, по-перше, від програми дій, яка координує роботу всіх виконавців і всю діяльність в цілому. По-друге, важливу роль в реалізації маркетингової стратегії відіграє формальна організаційна структура підприємства.

Крім того, цінність маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком для підприємства машинобудування полягає в тому, що вона акцентує увагу на ключових чинниках успіху, концентруючи зусилля на виробленні довгострокових орієнтирів, пов'язаних з ухваленням стратегічних рішень.

В рамках визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства машинобудування в цілому необхідно виокремити 5 ключових блоків питань, які безпосередньо стосуються функції маркетингу:

1. Ідентифікація товарних напрямків підприємства. Надмірність промислової інфраструктури і активів, обмеженість фінансових і людських ресурсів, а також поступова втрата конкурентоспроможності продукції промислових підприємств зумовлює необхідність докорінної реорганізації підприємств і концентрації на найбільш конкурентоздатних товарних позиціях. Першочерговий крок в даному напрямі – виокремлення непрофільних для підприємства товарних напрямків, до яких відносяться допоміжне і заготівельне виробництва. Майбутнє цих груп, за наявності можливості придбання продукції, що виробляється шляхом кооперації (передачі чи аутсорсингу), – виокремлення і подальший продаж. Даний сценарій не реалізується тільки у випадку, якщо продукція допоміжного і заготівельного виробництв має або може мати сильнішу конкурентну позицію на ринку, аніж продукція основного бізнесу. Другий крок – ідентифікація і порівняння конкурентоспроможності основних товарних груп.

2. Аналіз і прогноз галузевих тенденцій. Пошук перспективних продуктів і технологій. При проведенні аналізу галузевих тенденцій важливо не замикатися на аналізі тенденцій на традиційних ринках, а розширювати горизонти і прагнути до інтеграції в світові процеси.

3. Аналіз поточного стану і перспектив розвитку цільових ринків. Прогноз попиту і його структури, для якого можна використовувати чотири основні методи: трендовий; опитування потенційних споживачів; оцінка функціональної потреби; оцінка інвестиційних програм споживачів та їх реалізація.

4. Прогноз довгострокової конкурентної позиції підприємства за кожним продуктом. Конкурентна позиція підприємства машинобудування на

ринку визначається ступенем відповідності продукції підприємства ключовим чинникам ухвалення рішення покупцем про покупку. Аналізуючи ступінь відповідності продукції підприємства і продукції конкурентів ключовим чинникам ухвалення рішення покупцем про покупку, зважаючи на поточну частку підприємства на ринку, можна чітко прогнозувати зміну конкурентної позиції підприємства і докладати цілеспрямовані зусилля з її зміцнення. Також аналіз ключових чинників ухвалення рішення покупцем про купівлю на різних ринках дозволяє ідентифікувати цільові для підприємства ринки.

5. Позиціонування підприємства на ринку і прогноз конкурентної позиції підприємства в цілому залежить від продуктово-ринкового портфеля і змін у внутрішньому середовищі підприємства. Підприємство позиціонується відповідно до конкурентів в галузі. Картина галузі формується на підставі типологізації підприємств, що в ній діють. Серед критеріїв, які можуть бути покладені в основу типології, можна виокремити продуктовий і ринковий портфелі підприємства, географію постачань, оборот та інші. Наступним етапом є аналіз поточної позиції підприємства щодо гравців і ухвалення рішення про те, яку позицію підприємство машинобудування «хоче і може» займати в галузі, виходячи з власних фінансових й інших можливостей, яку продукцію підприємство буде виробляти, на яких ринках працювати.

Послідовна реалізація наведених вище кроків дозволяє визначити альтернативи продуктово-ринкового портфеля підприємства машинобудування і оптимізувати поточну структуру й систему управління. На наступному етапі керівництву підприємства необхідно вибрати одну з розроблених продуктово-ринкових альтернатив. Надалі, відповідно до цієї альтернативи розроблятиметься довгострокова програма розвитку підприємства.

Процес вибору альтернативи є дуже важливим. Серед критеріїв, якими необхідно керуватися при цьому, необхідно виокремити: фінансові прогнози за товарними групами і підприємством загалом, інвестиційні потреби для реалізації кожної з альтернатив і, відповідно, можливості підприємства генерувати ресурси або залучати їх, інноваційний потенціал, ризики і конкурентоспроможність продукції. Вибір альтернативи – це усвідомлений вибір керівництвом і власниками підприємства машинобудування на пряму його розвитку, а проведені стратегічні дослідження є базою для обґрунтування цього рішення.

Можна виокремити три рівні маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства: корпоративний, функціональний і оперативний. Перспективи розвитку підприємства визначає корпоративна стратегія. Вона є інтегрованим результатом розробки конкурентних стратегій за видами бізнесу, які й визначають напрями й горизонти зростання.

Інструментом вибору корпоративних стратегій є стратегічні матриці – просторові моделі вибору конкретної стратегії з множини стратегічних альтернатив розвитку підприємства, яка побудована у певній системі координат. Зазвичай ці координати визначають динаміку розвитку галузевого ринку і конкурентні можливості підприємства, як, наприклад, у матриці Томпсона-Стрікланда [7].

Звичайно, вибір стратегічних альтернатив залежить не лише від стану й динаміки зовнішнього середовища, а й від ресурсних можливостей підприємства (технологій, фахівців, здатних створювати нові продукти, удосконалювати процеси, в тому числі – спроможності акумулювати чи залучити необхідний для реалізації вибраної стратегії капітал). Необхідно також брати до уваги ризики, закладені у вибраній стратегії – і в багатьох випадках вирішальним аргументом на користь вибору є мінімум змін у всіх аспектах діяльності фірми при збереженні її місії та загальної стратегії. Однак більш логічним з погляду сучасного стану ринкової динаміки є визначення головного критерію при виборі корпоративної стратегії – щоб її реалізація давала змогу зміцнити конкурентні (ринкові) позиції підприємства, забезпечувала зростання його конкурентоспроможності.

Відповідно до цього, в процесі обґрунтування і розробки маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства вирішуються такі взаємозв'язані завдання:

- підвищення адаптаційних можливостей підприємства завдяки відповідності маркетингової політики підприємства потребам цільових груп споживачів в кожному ринковому контексті;
- розвиток конкурентних переваг і зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку через розробку комплексу маркетингових заходів.

Цьому підпорядковуються і функціональні стратегії, зміст яких – розробка комплексу управлінських дій для максимально можливого успіху при реалізації корпоративної стратегії. Функціональні стратегії розробляються за усіма функціональними службами підприємства – фінансовою, управління персоналом, інноваціями, інвестиціями, виробництвом та ін. Серед них чільне місце займає маркетингова стратегія, завдання якої полягає в обґрунтуванні найбільш вигідного цільового ринку й успішного позиціонування на ньому продукції підприємства для привернення уваги максимальної кількості потенційних споживачів і спонукання їх до покупок продукції. Реалізація цього завдання передбачає і моніторинг результатів здійснюваних змін. Тут важливим елементом моніторингу є маркетингова інформація. Схематично сутність і роль маркетингової компоненти у стратегічному управлінні розвитком підприємства показано на рис. 2 (адаптовано до завдань дослідження на основі [8, с. 111]).

Загалом, ефективне використання маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства досягається завдяки належному інформаційному забезпеченню процесу обґрунтування управлінських рішень. Інформація має носити інтегрований характер, надходити з усіх відділів підприємства, які прямо чи опосередковано працюють з ринком.

Реалізація маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування передбачає:

- орієнтацію на довгострокову позитивну економічну динаміку;
- постійний збір, обробку і аналіз інформації про ринкову кон'юнктуру, поведінку споживачів і конкурентів;
- активний вплив на бізнес-середовище на протидію пасивному пристосуванню до нього;
- систематичну інноваційну діяльність.

Таким чином, маркетингова компонента стратегічного управління розвитком підприємства – це цілісна система планово-управлінських дій з визначення напрямів і масштабів якісних змін у його внутрішньому середовищі для поліпшення його здатності передбачати й оперативно реагувати на зміни споживчого попиту і відповідним чином формувати конкурентні стратегії. Реалізація цієї компоненти на корпоративному, функціональному і операційному рівнях дозволить підтримувати стійкість конкурентних позицій підприємства на ринку і його позитивну економічну динаміку у довгостроковій перспективі.

Маркетингова компонента стратегічного управління розвитком підприємства охоплює: визначення цілей і динаміки розвитку ринку; маркетингові дослідження; маркетинговий аналіз; маркетингове планування; маркетингові дії: формування комплексу маркетингу, розроблення стратегії і тактики маркетингу; організацію і координацію маркетингової діяльності; мотивацію персоналу; облік і контроль витрат і результатів маркетингової діяльності. Усі ці дії потребують обґрунтованих рішень у сфері маркетингу, реалізація яких має сприяти розвитку підприємства.

Процес ухвалення маркетингових рішень відноситься до малоструктурованих завдань управління і не може бути повністю алгоритмізований за стадіями і процедурами.

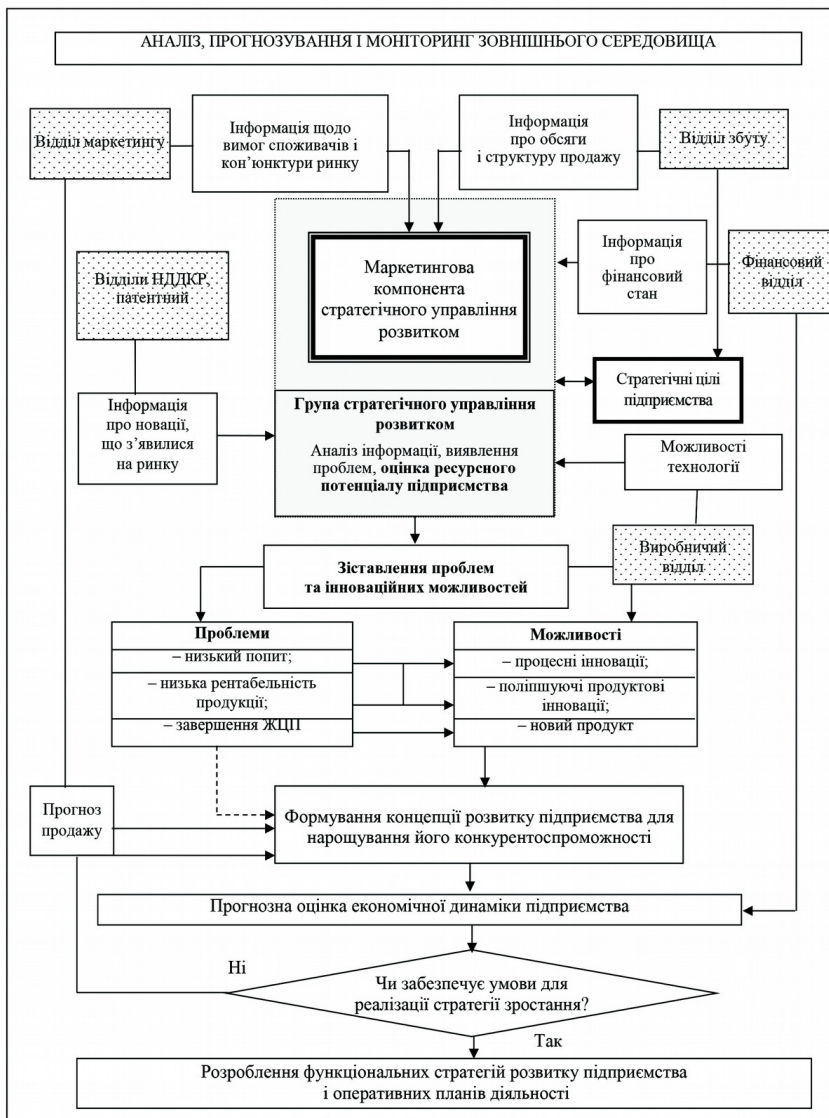


Рис. 2. Місце і роль маркетингової компоненти у стратегічному плануванні розвитку промислового підприємства

Маркетингові рішення можуть стосуватися як цілеспрямованого впливу на поведінку цільових груп споживачів (через зміни їх споживчих переваг у бік тих, що можуть бути задоволені продукцією даного виробника), так і способів адаптації до змін попиту, які виникли внаслідок конкурентних дій інших учасників ринку – як на тому самому сегменті, так і на сегменті товарів-замінників.

У маркетинговому аналізі застосовується велика кількість різноманітних методик, моделей, які дозволяють оцінити і спрогнозувати зміну окремих показників маркетингового середовища підприємства. У зв'язку з цим постає проблема правильного поєднання даних методик в процесі маркетингових досліджень. Очевидно, що невміле поєднання різних незрівняних і незіставних баз аналізу не дозволяє в результаті досягти високих показників в маркетинговій діяльності підприємства. З іншого боку, кваліфіковане використання різних маркетингових методів, засобів, інструментів у поєднанні з аналізом загальних фінансових результатів діяльності підприємства та оцінкою його сильних і слабких сторін може забезпечити дійсно комплексний аналіз стану ринку, який слугуватиме підставою для оцінки перспектив розвитку підприємства.

Всі функції управління пронизує цілеспрямований підхід до вирішення головного завдання: виробництво конкурентоздатної продукції, яка відповідає потребам ринку. У системі стратегічного управління це досягається за допомогою визначення цілей та стратегічного планування, у чому провідну роль відіграє підсистема стратегічного маркетингу. Водночас дослідження ринку для виявлення ще слабших його сигналів про можливі зміни уподобань споживачів мають здійснюватися в межах виділеного бюджету, який формується з урахуванням складності і масштабності досліджень, що, в свою чергу, залежить від стратегічних орієнтирів базової стратегії. Важливо правильно співвіднести витрати і результати, що потребує належного інформаційного забезпечення – як процесу маркетингових досліджень, так і процесу обґрунтування витрат на їх проведення. При цьому доцільно усебічно проаналізувати ринок в контексті існуючих стратегічних зон господарювання (СЗГ) підприємства – для визначення тих, які здатні приносити дохід у планованій стратегічній перспективі, виходячи із очікувань цільових груп споживачів, а також тих СЗГ, чий потенціал дохідності вже вичерпано. Водночас необхідно бачити можливості появи синергії у розвитку тих СЗГ, які взаємно доповнюють одна одну. Це може стати важливою перевагою підприємства у конкурентній боротьбі.

На нашу думку, маркетингова компонента оцінки привабливості стратегічної зони господарювання має передбачати аналіз СЗГ як за якісними, так і за кількісними показниками. Вони можуть бути згруповані за

спільністю результатів, даючи змогу оцінити: динаміку і обсяги ринкових сегментів, на яких підприємство може працювати; якісні характеристики ринку, які вказують на його комерційну привабливість у перспективі; інтенсивність конкуренції у кожній СЗГ – що дає змогу зрозуміти, який тип конкурентної стратегії може обрати підприємство, якщо вирішить у ній працювати в поточному чи перспективному періоді; динамічність зовнішнього середовища – для виявлення нових потенційних можливостей і загроз у майбутньому:

1. Динаміка і обсяги ринку (місткість ринку, темпи її зростання чи зменшення, рівень задоволення потреб цільових груп споживачів).

2. Якість ринку: рентабельність кожного виду діяльності (розрахунок очікуваної рентабельності порівняно з іншими видами); тривалість життєвого циклу товару, який є основним для СЗГ; динаміка і структура споживчих потреб (що необхідно для складання кон'юнктурного прогнозу щодо випуску основного для СЗГ продукту і його розвитку в межах існуючих цільових груп споживачів або виходу на нові ринкові сегменти); можливість (чи потребу в) реалізації інновацій (продуктового чи процесного характеру), які стануть важливими складовими плану розвитку підприємства і є необхідними для його втілення у життя; бар'єри входження на ринок для нових підприємств (що важливо для розуміння стійкості конкурентних переваг підприємства у кожній СЗГ).

3. Інтенсивність конкуренції: кількість конкурентів – у поточному періоді і в майбутньому, окресленому планами розвитку підприємства (оцінюється на основі кон'юнктурного прогнозу); ефективність (чи доцільність) застосування певного типу конкурентних стратегій у кожній із СЗГ.

4. Динаміка зовнішнього середовища: коливання кон'юнктури (для цього необхідно проаналізувати динаміку обсягів продажів підприємства у минулі періоди і скласти прогноз на майбутнє); темпи інфляції (як щодо виробничих ресурсів, так готової продукції); диференціація основних споживчих груп за рівнем доходів (що дає змогу оцінити потенційний платоспроможний попит у цих групах); зміни у виробничих технологіях (для виявлення можливості появи нових потреб споживачів різних цільових груп – як промислових виробників, так і споживачів кінцевого продукту); зміни у культурі споживання та стереотипах сприйняття товарів (що може послужити для розвитку способів маркетингового впливу на цільові аудиторії і розробки нових технологій обслуговування споживачів); політичні зміни (для мінімізації ризиків неринкового втручання у господарську діяльність підприємства).

Таким чином, маркетингова компонента стратегічного управління розвитком підприємства має охоплювати сукупність дій з обґрунтування

напрямів якісних змін у його внутрішньому середовищі для поліпшення його здатності передбачати й оперативно реагувати на зміни споживчого попиту, формувати конкурентні стратегії відповідно до специфіки своєї діяльності і ресурсних можливостей і, завдяки цьому, підтримувати позитивну економічну динаміку у довгостроковій перспективі.

Для сучасного етапу розвитку економіки характерна особлива складність та масштабність завдань стратегічного управління, насамперед – великими корпораціями, якими є значна кількість підприємств машинобудування. Суттєво впливають на вирішення управлінських завдань: динамічність сучасного економічного середовища, процеси інтеграції України в світовий економічний простір, посилення конкуренції в більшості галузей економіки, а також підвищення публічності бізнесу, що передбачає зацікавленість в діяльності підприємств не лише акціонерів і контрагентів, але й інституційних інвесторів, регіональних органів управління, громадських організацій. При цьому перераховані групи стейкхолдерів нерідко висувають до підприємств додаткові вимоги, що виходять за рамки традиційних фінансово-економічних критеріїв, наприклад, щодо соціальної відповідальності бізнесу або впливу на довкілля.

Значний вплив на ефективність стратегічного управління справляють і внутрішні чинники, зумовлені укрупненням підприємств – ускладнення організаційної структури, погіршення комунікацій між окремими бізнес-одинацями та стратегічними рівнями ієрархії підприємства. Це особливо проявляється у вертикально інтегрованих корпораціях, де традиційно зберігається переважання вертикальних комунікацій над горизонтальними, а масштабність бізнесу зростає і координування діяльності інтегрованими бізнес-одинацями погіршується. Відповідно, це впливає на успішність реалізації стратегії, на що західні економісти звертали увагу ще у 80-х роках ХХ століття [9; 10]. Нині ці тенденції ще більше посилились, незважаючи на розвиток інформаційних технологій. На жаль, не всі учасники управлінських процесів є кваліфікованими користувачами сучасних технологій, через що не можуть використовувати достатньо ефективно їх потенціал для обґрунтування стратегічних рішень.

З урахуванням зазначених тенденцій можна стверджувати, що сучасне підприємство може ефективно функціонувати тільки за умови якісного інформаційного забезпечення управлінського процесу. Відповідно і ефективна реалізація маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства неможлива без належного інформаційного забезпечення, яке має створювати необхідні умови для оперативного і обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Важливість формування адекватного сучасним вимогам управління інформаційного забезпечення потребує більш глибокого дослідження його основних завдань і складових,

які в контексті даного дослідження мають розглядатися через призму маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком промислового підприємства.

Список використаних джерел

1. Андрушків Б.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посіб. / Б.М. Андрушків, Л.М. Мельник, Л.Я. Малюта // Тернопіль : ТНТУ, 2010. – 238 с.
2. Ансофф И. Стратегия управления / И. Ансофф. ; [пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Косар Н.С. Концепція холистичного маркетингу у діяльності вітчизняних підприємств / Н.С. Косар, Т.В. Сарапін, Н.С. Кузьо // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. – № 769. – С. 47 – 53.
4. Котлер Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций / Котлер Ф., Андреасен А.Р. – Ростов-н/Д : Феникс, 2007. – 437 с.
5. Куярова Л. Стратегический маркетинг в организации : концепции сетевого управления / Л. Куярова, Ю. Ларина // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 7-8. – С. 113 – 118.
6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен.; [пер. с франц. – 8-е изд., доп. и перер.]. – СПб. : Наука, 2006. – 589 с.
7. Стадник В.В. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу : монографія / В.В. Стадник, Л.О. Гризовська. – Хмельницький, 2016. – 197 с.
8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; [пер. с англ.]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
9. Ballantyne D. Reframing Internal Marketing for Relationship Marketing / D. Ballantyne. – Argentina : AMA International Marketing Educators' Conference, 2000.
10. Klein B. Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process / Klein B., Crawford R., Alchian A. // Journal of Law and Economics, 1978. – P. 297 – 326.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ ВЛАСНІСТЮ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ

В економіці України настає час системних дій держави, направлених на зміцнення та розвиток інституту ринку власності. Це одне із першочергових завдань політики держави, оскільки основа будь-якої ринкової економіки регулярна й послідовна праця держави з захисту та зміцненню інституту власності. У зв'язку з цим потрібна більш продумана й виважена політика в галузі структурних перетворень, щоб рухатися вперед, до ефективнішого використання власності, в тому числі державного майна, в інтересах держави.

Державна власність повинна працювати й приносити дохід. Для цього необхідно оновити методи, форми й механізми управління державним майном. Основна стратегія такого оновлення – максимально прозоре управління державною власністю, що відповідає основоположним принципам ринку й дозволяє залучати в економіку інвесторів. Вони повинні бути впевнені, що конкурси, аукціони з продажу державного майна, передавання державних пакетів акцій в управління проводяться чесно й відкрито.

Захист прав добросовісного інвестора – важлива складова державної економічної політики, що стосується суб'єктів господарювання усіх форм власності. Це повинно стати основним принциповим підходом й в управлінні державною власністю. На сьогодні існує теза, що основне завдання держави – будь-якими способами позбутися власності, а ринок сам відрегулює взаємовідносини господарюючих суб'єктів. У результаті такого підходу до ролі держави економіка катастрофічно втрачає не тільки обсяги виробництва й послуг, а й ринки збуту, а також ускладнюється вирішення важливих соціальних проблем, оскільки нові власники далеко не завжди притримуються норм соціальної відповідальності бізнесу, а вирішують свої фінансові питання. Особливо суттєві втрати мають місце при недостатньо виваженій приватизації об'єктів науково-технічної сфери, на що, зокрема звертає увагу відомий фахівець приватизації І. О. Жадан. Зокрема, вона звертає увагу на деградацію 16 приватизованих наукових організацій, підпорядкованих Мінпромполітики, котрі припинили свою діяльність. Серед них такі унікальні, як АТЗГ „Автопромзварювання”, ВАТ „НДІ технології кріогенного машинобудування”, ВАТ „Одеське головне спеціальне конструкторське бюро поліграфічного машинобудування”, ВАТ „УКОНД” (м. Хмельницький). Останнє до приватизації було єдиною науковою

установою з розробки електролітичних конденсатів. На даний час підприємство ліквідоване, а відповідна галузь для вітчизняного виробництва втрачена [1, с. 144]. Тому потрібна не на словах, а на ділі зміна пріоритетів у державній політиці приватизації з метою такого управління державною власністю, щоб забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємств, а не тільки максимізацію бюджетних надходжень від приватизації.

Проблема ефективності функціонування підприємств державного сектору безпосередньо пов'язана з макроекономічною політикою держави, яка повинна забезпечити позитивні умови для створення точок зростання підприємств без різниці, приватні вони, комунальні чи державні. Це – дієвий і продуктивний шлях, підтвердженням якого є глобальні тенденції злиття крупних світових корпорацій, саме яким у процесі управління державним майном доцільно передавати слабкі підприємства з правом наступного придбання цих підприємств при умові виведення їх на ефективний рівень роботи. Тому макроекономічне завдання держави полягає в тому, щоб перерозподілити ринковими способами прибутки з однієї галузі в іншу, підтримувати сучасні галузі. Зрозуміло, що участь держави в чисто господарській діяльності в багатьох випадках не виправдовує себе й повинна бути зведена до мінімуму, тому необхідні науково обгрунтовані заходи з оптимізації складу державного майна.

Природно, що основні критерії при цьому повинні формуватися винятково в інтересах держави, тому важливим є посилення ролі державного впливу, особливо в умовах прояву кризових явищ, які зумовлені як загальноекономічною фінансовою кризою, так і невирішеними внутрішніми проблемами. Фактично при управлінні повинно бути розв'язане триєдине завдання:

- забезпечення збереження об'єктів державної власності;
- раціональне її використання;
- нарощування необхідного державі майна.

Стосовно забезпечення збереження об'єктів державної власності, необхідно, перш за все, зміцнити роль і можливості Фонду державного майна України, інших державних органів управління, раціонально розподілити і контролювати повноваження як галузевих міністерств і відомств, так і керівників регіонів та органів місцевого самоврядування. Адже в процесі приватизації до статутних капіталів господарських товариств не включено і перебувало в управлінні державних органів приватизації понад 150 тис. об'єктів державної власності. Стосовно зазначених об'єктів, по 120 тис., прийнято і реалізовано відповідні управлінські рішення (приватизація, передача в комунальну власність, до сфери управління органів державної влади, тощо) Станом на 30 вересня 2016 року в державній

власності залишилося понад 28 тис. об'єктів державної власності (без урахування об'єктів, що знаходяться на тимчасово окупованій території АР Крим та м. Севастополя), які не увійшли до статутних капіталів господарських товариств у процесі приватизації. [2].

Оскільки держава має у власності велику кількість об'єктів, то вона зобов'язана створити систему його збереження, маючи на увазі, що ця власність на рівні з іншою функціонує в ринкових умовах і її ефективно підтримує держава. Для цього необхідно запровадити систему як матеріальної, так і кримінальної відповідальності за збереження державного майна й підтримання його в належному стані.

Є непоодинокі факти того, що значна кількість будівель і споруд, устаткування руйнується й розкрадається, гине і за це практично ніхто не несе відповідальності. Так протягом лише 9 місяців 2016 року по 4723 об'єктах що не увійшли до статутних капіталів господарських товариств в процесі приватизації проведена відповідна робота щодо забезпечення збереження та належного їх використання. По 521 об'єктах із перевірених надіслано звернення правоохоронним органам, Державній фінансовій інспекції, судам, стосовно 72 об'єктів – суб'єктам господарювання тобто балансоутримувачам про відновлення майна, відшкодування збитків. [2].

Поняття матеріальної, разом з тим і кримінальної відповідальності за збереження державного майна, є, по суті, неефективною. Необхідно посилити контролюючу роль як центральних, так і регіональних (особливо правоохоронних) органів влади. Щодо раціонального використання державного майна, то слід, перш за все, суттєво підвищити рівень управління ним.

Укорінилася думка, що держава – завжди неефективний власник і уступає приватникові в ефективності управління капіталом, що не відповідає дійсності, оскільки, як відомо, багато залежить від рівня корпоративного управління та менеджменту. Саме тому держава повинна зуміти створити відповідні умови, знайти таких менеджерів, які здатні управляти підприємствами не гірше приватного керуючого. Тим більше, ще збереглася частина системи підготовки та перепідготовки кадрів. Необхідно підвищити вимоги та поліпшити стимулювання щодо менеджерів, які залучаються до управління державною власністю, здійснювати їх підготовку, особливо молодих, які здатні швидко освоїти нові управлінські технології й втілювати їх у практичну діяльність.

Основне питання полягає в тому, щоб економічні дії влади з управління державною власністю були адекватні реальним умовам функціонування об'єктів. Для цього слід розв'язати ряд проблем, що заважають економіці держави бути ефективною. При цьому основною тенденцією її розвитку продовжує залишатися подальша тінізація. Цей процес породжує в житті й

тінізацію суспільства. В тіньовому суспільстві, люди, як соціальні суб`єкти, з одного боку, продовжують входити в потрібні їм легальні соціальні групи і організації (сім'я, підприємства тощо), а з іншого боку, включаючись у тіньову економіку, створюють нові, нелегальні соціальні утворення, формують свою соціальну базу.

Тінізація суспільних відносин має надзвичайно великий вплив на тінізацію економіки. З певною впевненістю можна стверджувати, що ці процеси взаємопов'язані, оскільки прибутки для певної групи або навіть класу можна отримати тільки сховавшись від прозорих схем ведення господарської діяльності.

У результаті цього процесу в ринковій економіці виникають тіньові відносини, які прямо або опосередковано пов'язані з управлінням державним майном та важливими соціально-економічними процесами

У підсумку має місце парадоксальна ситуація: Україна стала політично відкритою державою, тоді як соціально-економічно вона продовжує залишатися тіньовою. Це вносить суттєві особливості в управління державною власністю, оскільки однією з причин неефективності державної власності й „умовної” ефективності приватних підприємств є те, що державні підприємства у більшості випадків змушені працювати у відкритій економіці, тоді як приватні – працюють в тіні. Це, скоріш за все, й забезпечує їм суттєвий приріст економічної ефективності.

У такій ситуації навіть при погано поставленому контролі за функціонуванням економіки в цілому, контроль за підприємствами, що відносяться до державної власності, суттєво вищий, ніж за приватними, тому й можливостей для економічного маневру в умовах суворої конкуренції у державних підприємств набагато менше.

Процес тінізації економіки все більше і більше захоплює й державні підприємства. При цьому суттєву роль відіграє описаний вище процес тінізації суспільства, що сприяє виникненню клановості в управлінні підприємствами, цілеспрямованим діям з розвитку державних підприємств, із наступним скуповуванням за безцінь об'єктів державної власності у процесі приватизації, банкрутства тощо.

У процесі входження державних підприємств у тіньову економіку вони починають виконувати специфічні для неї функції. Перш за все, забезпечують перекачування бюджетних коштів, які направлені на ці підприємства, в тіньовий сектор. Для цього державні підприємства „обрастають” фірмами, функції яких і полягають у викачуванні цих коштів. Створені так звані дочірні підприємства, філії тощо прибутково працюють, а материнські компанії в цей час часто знаходяться в стадії банкрутства.

Має місце значний рівень залучення в тіньову економіку об'єктів нерухомості, віднесених до державної власності. Перш за все, зменшення

надходжень до бюджету виникають тоді, коли в договорах оренди занижена орендна плата, вони не погоджені із органами, що управляють державним майном, існує невідповідність між кількісними показниками майна, вказаного в договорах оренди, і фактично використаними орендарем. Далеко не завжди договори погоджуються керівництвом державних підприємств безкорисно. Такі явища, як тіньова небезкорисна оренда часто використовується як звичайна господарська операція, на яку мало хто звертає серйозну увагу. В той же час, станом на кінець 2016 року лише органами приватизації укладено майже 19 тис. договорів оренди державного майна [3].

На процес управління державною власністю в сучасних умовах впливають специфічні риси ринкових відносин. Перш за все, це недосконалість податкової системи, де домінуючою є її фіскальна функція всупереч вимогам стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності в реальному секторі економіки. В даній ситуації слід хоча б розраховувати на державну підтримку, щоб частина прибутку, направлена виробниками на розвиток виробництва, розроблення нових технологій і створення конкурентоспроможної продукції, не обкладалися високими податками. Це особливо важливо відносно підприємств, які виробляють наукоємну продукцію, підприємств оборонно-промислового комплексу.

Важливою рисою сучасної економіки держави є її сировинна направленість. Бажання отримати валюту будь-якою ціною штовхає державу на експорт сировини. Тому завдання держави повинно полягати у підтримці вітчизняного товаровиробника і просуванні його продукції на внутрішній і зовнішній ринки з врахуванням вимог та в межах легітимних інструментів, які застосовуються Світовою Організацією Торгівлі. Сировинна направленість заважає ефективній роботі всіх без винятку підприємств, які виробляють складну техніку.

Суттєвий вплив на можливість ефективної роботи державних підприємств має ненадійне функціонування фінансової системи країни, особливо, у випадках оплати операцій бартером. Багато фінансових проблем підприємств пов'язані з відсутністю ефективної банківської системи. Потрібно забезпечити проведення виваженої державної грошово-кредитної та бюджетної політики, зокрема ефективне функціонування банківської системи, оскільки в умовах дефіциту у підприємств обігових коштів без залучення кредитних ресурсів неможливий їх розвиток. При цьому повинні бути встановлені пільгові умови та ставки кредитування, зокрема під проект, який має державне значення, підприємства повинні мати можливість отримувати пільгові кредити, але при суворому державному контролі за їх використанням. Тим більше, що держава в цьому зацікавлена. Адже не тільки підвищується ефективність роботи підприємств, у тому числі

державних, але й збільшується база оподаткування, яка в майбутньому дозволить поповнювати державний бюджет.

Нерозвинутість і недосконалість ринкових відносин призвели до того, що в країні склалася низька корпоративна культура та непоодинокі випадки, коли, з одного боку, менеджмент діє всупереч інтересам акціонерів, а з іншого – низький вплив на діяльність товариств рішень зборів акціонерів, не виконують своїх інституційних функцій наглядові ради, а статuti товариств не відповідають чинному законодавству, вже не кажучи про факти рейдерства.

До цього слід додати недосконалість нормативної бази, яка не дає можливості на основі державних пакетів акцій створити дійсно інтегровані структури. Слід погодитися з думкою тих фахівців, котрі зазначають, що багато приватних власників не підтвердили своєї готовності й можливості до ефективного управління підприємствами, які раніше перебували у державній власності. Це свідчить, що влада не дає права відпускати важелі управління економікою, тим більше, що держава володіє всім необхідним для створення нормальних умов функціонування всіх суб'єктів на ринку власності.

Некомпетентне управління підприємствами з боку нових власників призвело до того, що в багатьох випадках їх активи необгрунтовано вилучаються, а на самих підприємствах порушуються вимоги щодо відтворення виробничого капіталу. В майбутньому їх чекає процедура банкрутства й ліквідація. Якщо в цілому проаналізувати ситуацію, що склалася, то більш захищеною є приватна власність, тоді як державна розглядається як джерело додаткових доходів. Але слід пам'ятати: приватний власник ставить свої інтереси вище державних і дуже часто його зовсім не цікавить держава, в якій він живе й багатіє.

Досвід приватизації в Україні показав згубність швидкої приватизації та отримання будь-якою ціною надходження коштів у бюджет. Тому важливим є підвищення рівня управління об'єктів державної власності, приватизація яких (в разі суспільної доцільності) буде мати суттєвий соціально-економічний ефект.

Слід підкреслити, що приватизація далеко не завжди має на меті отримання прямого позитивного бюджетного ефекту. Наприклад, у Німеччині, доходи бюджету від приватизації не перевищили 86 млрд. німецьких марок, а витрати склали 290 млрд., із яких 150 млрд. було витрачено на реструктуризацію підприємств. Підсумкове сальдо склало мінус 209 млрд. марок. [4].

Відомий також досвід приватизації в Англії, Аргентині, Бразилії та інших країнах, де по 2-5 років відпрацьовують приватизаційні проекти, але бюджет має чималі надходження. І саме головне, підприємства отримують новий, потужний імпульс для свого розвитку. [4].

Таким чином, система управління державним майном в Україні вже давно потребує докорінної перебудови. В першу чергу слід вдосконалити чинне законодавство з управління державною власністю, де передбачити одну із головних ролей у проведенні реформи з управління майном місцевими органами влади, оскільки на їх територіях зосереджено більшість об'єктів державної власності. Водночас необхідно посилювати відповідальність усіх – і центру, і місцевої влади – за використанням державного майна. Для підвищення ефективності управління державними підприємствами необхідно виходити з того, що регіональне керівництво краще знає на місці, хто є ефективним управлінцем, а хто ні.

Крім цього, є ще один суттєвий аспект. При передаванні власності в регіони, як свідчить досвід, вдається уникнути багатьох негативних соціальних наслідків, тому що для регіональної влади працівники підприємств є не якоюсь абстрактною штатною чисельністю, а це – конкретні люди, за яких влада на місцях несе відповідальність. Більше того, місцеві органи влади у зв'язку з тим, що вони є близькими до населення, частіше всього наодинці несуть усю складність економічних реформ. Вони першими прийняли на себе основний удар безробіття і падіння рівня життя людей. Саме тому місцева влада безпосередньо повинна бути зацікавлена в підвищенні ефективності діяльності будь-яких форм власності, що знаходяться на її території, особливо державної, яка складає значну частину.

Управління об'єктами здійснюється різними органами управління влади, діяльність яких часто не пов'язана єдиними правилами. Ряд міністерств і відомств не проявляють зацікавленості в організації належного обліку закріпленої за ним власності, особливо нерухомості, й здійсненні заходів з підвищення ефективності використання будівель і споруд. Характерно, що балансоутримувачі в багатьох випадках приховують факти передавання в оренду або приховують її у вигляді договорів спільної діяльності, надання послуг тощо.

Аналіз свідчить, що має місце низька ефективність управління з боку міністерств і відомств, які здійснюють повноваження держави як власника в корпоративному секторі. Так, станом на 01 жовтня 2016 року в Реєстрі корпоративних прав держави обліковується 531 господарське товариство, які мають частку держави у статутному капіталі.

Держава в особі Уряду України, Фонду, міністерств та інших центральних і місцевих органів виконавчої влади здійснює управління корпоративними правами держави у 409 АТ, 92 товариствах з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та 30 національних акціонерних компаніях (НАК) і державних холдингових компаніях (ДХК), створених відповідно до окремих рішень Президента України та Уряду.

Із загальної кількості господарських товариств, які мають частку держави у статутному капіталі:

- 263 господарських товариств (49,52 % загальної кількості) мають у статутному капіталі державну частку понад 50%, що надає державі право контролю за їх діяльністю (контрольний пакет), з яких 147 господарських товариств (27,68 % загальної кількості) мають державну частку 100 %;

- 136 господарських товариств (25,63 %) мають державну частку у статутному капіталі розміром від 25 % до 50 % (блокуючий пакет);

- 132 господарських товариства (24,85 %) мають державну частку у статутному капіталі менше 25 %.

Міністерства та інші центральні й місцеві органи виконавчої влади здійснюють управління корпоративними правами 188 господарських товариств (35,07 % загальної кількості), з них державною часткою більше 50% – 136 об'єктів. [2].

Фонд державного майна та його регіональні відділення здійснюють управління 343 об'єктами з корпоративними правами держави (64,53% загальної кількості), з них до 25% - 113 об'єктів, від 25% + і акція до 50% - 103 об'єкти та 50% і більше - 127 об'єктів. [2].

За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств за 9 місяців 2016 року, проведеного відповідно до Порядку здійснення контролю за виконанням функцій з управління об'єктами державної власності, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 19 червня 2007 року № 832, та Методичних рекомендацій застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності, затверджених наказом Мінекономрозвитку від 15 березня 2013 року № 253, із 182 державних підприємств та господарських товариств з державною часткою більше 50 % статутного капіталу:

42 - прибуткові, з них згідно з критеріями оцінки фінансово-господарської діяльності:

- 14 - працювали ефективно;

- 28 - працювали задовільно;

- 48 - працювали неефективно;

- 92 - не оцінювалися (з ряду причин). [3].

Особливості ринкових відносин, що склалися в Україні, і пов'язана з ними тенденція до порушення закріплених у Конституції України прав і свобод громадян призводить до того, що державні та корпоративні підприємства перебувають у числі небагатьох господарюючих суб'єктів, де ще збереглася практика забезпечення соціальних прав трудящих. Як наслідок, ці підприємства вимушені утримувати соціальну інфраструктуру, що лягає в кінцевому результаті на їх бюджет і породжує економічні

проблеми. Це заважає ефективній з економічної точки зору роботі підприємств, що відносяться до державної власності. Передавання об'єктів соціально-культурного побуту в комунальну власність, з одного боку, ніби дозволяє зняти з підприємств цей вантаж, а з іншого – неналежне їх утримання та фінансування, що є характерним в умовах дефіцитності місцевих бюджетів, призводить до занепаду цих об'єктів. Вони займають територію міст, інтегровані в міську інфраструктуру (інженерну, соціальну тощо), створюють робочі місця, служать джерелом доходів міських бюджетів тощо. Тому місцевій владі на сьогодні важлива власність, що знаходиться на її території, і найголовніше – ефективно працююча.

Важливу частину державної власності складають підприємства військово-промислового комплексу (ВПК), оскільки в державній власності залишені, як правило, тільки підприємства, що мають для країни стратегічне або винятково економічне значення. Значна частина цих підприємств була вимушена піти на приватизацію свого майна через різке скорочення державних військових замовлень і відсутності обігових коштів для самостійного випуску високотехнологічної продукції, хоча в процесі приватизації підприємств ВПК держава зберегла всі необхідні важелі впливу.

Забезпечення ефективності роботи оборонних підприємств безпосередньо пов'язане із замовленнями військової продукції. Оскільки на сьогодні враховуючи ситуацію що склалася на сході України обсяг державних військових замовлень постійно збільшується, то економічна ефективність роботи таких підприємств має тенденцію до зростання.

Якщо врахувати, що військова продукція, як правило, є високотехнологічною й потребує великих затрат праці, енергії, інших засобів, то в умовах зростання замовлень, а також збільшення державного фінансування багато підприємств ВПК можуть ефективно розвиватися в умовах ринкової економіки.

У частині забезпечення приросту державної власності необхідна розробка правової бази з питань придбання пакетів акцій і часток у перспективних корпораціях та інших акціонерних товариствах, що мають важливе державне й регіональне значення, а в цілому стратегічне значення для економіки та безпеки держави. Це можливо, наприклад, за рахунок залучення до статутних капіталів вартості земельних ділянок, на яких розташовані товариства, а також за рахунок державних інвестицій в їх капітал. При цьому було б дуже корисним вироблення механізму збільшення державної частки в капіталі акціонерного товариства в рахунок заборгованості його платежів до бюджету. Таким чином, буде створена можливість позитивного впливу з боку держави на діяльність найбільш перспективних корпорацій та інших акціонерних товариствах.

Узагальнюючи викладене, можна виділити основні проблеми, пов'язані з управлінням конкретними видами об'єктів державної власності.

1. З управління державними підприємствами:

- не відповідає потребам й можливостям держави утримання в державній власності значної кількості державних підприємств;
- відсутній належний моніторинг результатів фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору;
- не визначені цілі діяльності кожного підприємства;
- відсутній належний контроль за діяльністю керівників підприємств;
- відсутні належні податкові надходження до бюджету від діяльності підприємств;
- не відповідає чинному законодавству значна кількість установчих документів;
- недостатньо високим є рівень кваліфікації керівників державних підприємств;
- відсутність єдиних принципів управління державною власністю в галузях економіки;
- недостатній рівень міжвідомчої координації дій із забезпечення контролю ефективності управління державним майном.

2. З управління державними пакетами акцій:

- не відповідає можливостям держави з ефективного управління кількістю пакетів акцій, що знаходяться у власності держави;
- відсутній належний моніторинг результатів фінансово-господарської діяльності акціонерних товариств;
- не визначені цілі діяльності акціонерних товариств із державними частками;
- не відповідають діючому законодавству установчі документи частини акціонерних товариств;
- ускладнена процедура прийняття рішень з управління акціями, включаючи передавання акцій в управління;
- відсутні необхідні засоби для управління державними пакетами акцій;
- відсутній контроль за діяльністю менеджменту, неефективна робота представників держави;
- недостатній рівень управління пакетами акцій акціонерних товариств, які приносять дохід до державного бюджету у вигляді дивідендів;
- відсутні єдині принципи управління державною власністю в галузях економіки;

– недостатній рівень міжвідомчої координації дій із забезпечення контролю ефективності управління державним майном.

Слід відзначити, що завдання підвищення ефективності управління державним майном не зводиться лише до впорядкування здійснення державою повноважень власника. Потрібна поступова, планомірна, системна реалізація широких заходів в інтересах удосконалення способів управління державною власністю.

Що стосується державної економічної політики в цілому, то, на нашу думку:

– необхідно підвищити вимоги до рівня менеджменту та його відповідальність, створивши умови для належного стимулювання його ефективної діяльності, що особливо важливо для підприємств державного сектору;

– слід поліпшити діловий клімат в країні, створивши сприятливі умови здійснення підприємницької діяльності для підприємств різних форм власності та господарювання;

– необхідна наявність у розпорядженні держави відповідних механізмів прийняття надзвичайних заходів для локалізації й недопущення передкризових і кризових ситуацій;

– необхідна обов'язкова заміна менеджерів або власників (реприватизація) чії підприємства й компанії постійно показують результати, нижчі від середніх у відповідних галузях економіки.

Таким чином, з метою підвищення ефективності економіки для задоволення інтересів усіх громадян України можна узагальнити наступні концептуальні підходи для управління державною власністю.

1. Держава повинна володіти лише тим майном, яке є необхідним для виконання покладених на неї функцій. Якщо певне майно вже не використовується для виконання цих завдань, його слід приватизувати. Це однаковою мірою стосується як землі, так і усіх підприємств, незалежно від того, чи займаються вони виробництвом, торгівлею, чи наданням послуг.

2. Держава має право придбати земельні ділянки, що знаходяться у приватній власності, якщо це сприяє добробуту країни (мається на увазі будівництво доріг, інших транспортних комунікацій тощо). Окрім цього, держава має право відчужувати земельні ділянки на свою користь за певне відшкодування (яке відповідає ринковій вартості землі) за умови, що це є конче необхідним для виконання державних функцій.

3. Державне майно повинно приносити користь усім громадянам, слугувати суспільству. Усі громадяни повинні мати доступ до благ, які надаються за його допомогою. Користування цим майном повинно бути безкоштовним або ж відбуватися на платній основі. При цьому плата повинна у належному розмірі надходити до загального бюджету.

4. Той, хто користується державним майном, повинен сплачувати за це належні кошти. Для суспільних інституцій та забезпечення соціальних потреб можуть робитися винятки, які повинні бути врегульовані законодавчо.

Як правило, державні майнові активи можуть надаватися для приватного або промислового використання окремим громадянам або приватним установам лише на платній основі, розмір плати повинен відповідати середньоринковому рівню. Винятки з цього правила потребують законодавчого врегулювання, яке повинно надавати чітке, орієнтоване на загальне благо обґрунтування.

При наданні державного майна у користування, яке, як правило, повинно відбуватися на платній основі, держава може частково або повністю відмовлятися від отримання цієї плати у тих випадках, коли користування цим майном відповідає суспільним інтересам. Надання пільг у цьому випадку потрібно врегулювати законодавчо, а відповідні норми повинні містити достатньо точне визначення того завдання, для виконання якого передбачені пільги. Ці норми повинні також виключати можливість дискримінації або необґрунтованого сприяння окремим користувачам державного майна. Так, наприклад, можливим є надання квартир багатодітним сім'ям або соціально незахищеним громадянам за плату, нижчу від ринкової, але у будь-якому випадку ці винятки повинні чітко визначатися законом.

Пільги можуть бути передбачені також при наданні земельних ділянок і приміщень школам, вузам, лікарням, будинкам для літніх людей, театрам і т.д., навіть якщо відвідування цих закладів пов'язане з внесенням плати, яка не покриває витрати на їх утримання. Закон повинен також передбачати, що подібні заклади отримують державні пільги за приблизно однаковими правилами.

5. Метою управління державними підприємствами має бути як орієнтація на виконання притаманних державі соціально-економічних функцій (наприклад, казенні підприємства чи неприбуткові організації), так і на отримання прибутків (зокрема, щодо державних комерційних підприємств, корпоративних структур). Менеджери державних підприємств повинні мати можливість самостійно приймати рішення.

Підприємства, чії акції або частки у винятковому порядку повинні знаходитися у державній власності заради інтересів країни, мають у своїй економічній політиці орієнтуватися на отримання прибутку так само, як і недержавні підприємства. Якщо такі підприємства покликані виконувати особливі державні завдання, вони мають робити це на основі відповідної угоди з державою, де має бути передбачене відповідне відшкодування за виконання цих завдань.

6. Доходи від використання державного майна та діяльності державних підприємств не можуть бути використані для фінансування заходів, що не передбачені чинним законодавством. Державні підприємства можуть за власні кошти фінансувати лише те, що є необхідним для здійснення їх економічної діяльності. Вони не мають права витрачати кошти на інші (у тому числі й суспільні) цілі.

Держава як власник державного майна, приймає рішення про використання надходжень від використання цього майна та доходів державних підприємств. Якщо згідно з відповідним рішенням указані доходи не можуть витратитися на фінансування яких-небудь особливих заходів, вони повинні направлятися до загального бюджету задля того, щоб відповідний легітимний орган державної влади міг розпоряджатися дальшим використанням.

7. Надходження від відчуження державного майна доцільно спрямовувати на формування так званого бюджету розвитку, котрий слід використовувати не на фінансування поточних потреб бюджету, а на інвестиційні цілі, тобто для структурної перебудови національної економіки, відтворення основного капіталу.

Крім того, недоцільним є використання надходжень від продажу державного майна для погашення боргів, тому що вони, як правило, виникають через фінансування поточних витрат (наприклад, дотацій, наданих із політичних міркувань). Натомість, слід передбачити їх погашення за рахунок поточних надходжень. Використання надходжень від приватизації для погашення поточних боргових зобов'язань призводить до зменшення обсягу державних майнових активів, що є небажаним. У порядку виключення використання державного майна повинно регулюватися лише спеціальними законами, які ухвалюються для кожного конкретного випадку. Це стосується, наприклад, погашення боргів, які виникли через здійснення інвестицій.

8. Необхідно посилити контроль за ефективним використанням державного майна, а також відповідальність посадових осіб за це. Неприйнятним є те, коли державне майно є джерелом тіньових доходів.

Управління довіреним державним майном вимагає особливої ретельності й неухильного дотримання закону. Той, хто узявся за виконання вищезазначеного завдання й не виправдовує довіри, повинен нести належну відповідальність. Це стосується як звичайного шахрайства, так і маніпуляцій під час конкурсів і розподілу замовлень державним підприємствам чи маніпуляцій під час укладання угод про оренду державного майна та земельних ділянок.

9. Держава повинна щорічно звітувати про наявність своїх майнових активів і зміни у їх складі, а також обґрунтовувати рішення про закріплення відповідних об'єктів у державній власності.

У щорічному звіті держава має надавати точну інформацію про своє майно та зміни у його складі, особливо у результаті продажу або придбання, а також через надлишок чи втрати. У цьому звіті також повинно обґрунтовуватися закріплення у державній власності певних майнових активів, які б можна було приватизувати.

Прозорість є необхідною основою для належного, економічно обґрунтованого управління державним майном. Тому державні органи мають надавати відповідну внутрішню звітність. Задля забезпечення громадського контролю повинен складатися детальний майновий звіт, який би містив інформацію про усі значні майнові трансакції, включаючи також заплановані, але не реалізовані. Це повинно переконати громадян у тому, що дії держави є чесними та порядними. Подібний звіт є також пересторогою проти корупції та зловживань з боку політиків і чиновників.

10. Управління державним майном повинно відбуватися публічно, тобто з застосуванням прозорих процедур. Це стосується як визначення принципів, так і процесу прийняття рішень.

Отже, удосконалення управління державною власністю є досить актуальною проблемою і безпосередньо впливає на розв'язання соціальних та економічних проблем суспільства.

Список використаних джерел

1. Жадан І.О. Гуманістичні засади приватизаційних процесів власності / І.Жадан // Державні економічні механізми та важелі гуманізації суспільства. – Видавничий дім «Корпорація», 2008. – С.142-154.
2. Аналітична довідка про роботу ФДМУ та хід виконання Державної програми приватизації за 9 місяців 2016 року // andov – 9 - 2016- 9245, pdf.
3. Звіт про роботу Фонду Державного майна України в 2016 році // ZVIT – vzyad – fl – 44951, pdf.
4. Фрідман Р. Приватизація в період переходу до ринкової економіки / Р.Фрідман, А.Рапачинський. – К.: Основи, 2004. – 351 с.
5. Закон України «Про оренду державного та комунального майна» // Zakon.rada.gov.ua.
6. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» // Zakon.rada.gov.ua.

Наукове видання

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

За редакцією професора Р. В. Федоровича

МОНОГРАФІЯ

Комп'ютерне верстання *Оксентюк Б. А.*

Підписано до друку 21.02. 2017 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times. Друк ризограф.
Умовно-друк. арк. 17,19. Облік.-видавн. арк. 18,21.
Тираж 300 прим. Зам. № 7-97.

Видавець та виготовлювач: ФО-П Шпак В. Б.
Свідоцтво про державну реєстрацію:
Серія В02 № 924434 від 11.12.2006 р.
м. Тернопіль, вул. Просвіти, 6
тел. 8 097 299 38 99,
E-mail: tooums@ukr.net