

**УПРАВЛІННЯ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ
КРАЇНИ, РЕГІОНУ, ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ КРИЗИ
(ВИРОБНИЧА, БУДІВЕЛЬНА
ТА ТРАНСПОРТНА ГАЛУЗІ)**

МОНОГРАФІЯ

Дніпро
Видавець Біла К. О.
2019

УДК
ББК

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Національної металургійної академії України
(протокол № 3 від 25.03.2019 р.)*

Рецензенти:

Демчук Н. І. – д-р. екон. наук, проф., Дніпровський державний аграрно-економічний університет;

Пирог О. В. – д-р. екон. наук, проф., Національний університет «Львівська політехніка»;

Череп О. Г. – д-р. екон. наук, проф., Запорізький національний університет.

Головний редактор:

Савчук Л. М. – канд. екон. наук, проф., Національна металургійна академія України.

Матеріали монографії подано в авторській редакції

*При повному або частковому відтворенні матеріалів даної монографії
посилання на видання обов'язкове*

*Відповідальність за представлені у виданні наукові доробки
та висловлені думки покладено на авторів*

У 67 **Управління** соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі) : моногр. / за ред. Л.М. Савчук. – Дніпро : Видавець Біла К.О., 2019. – 468 с.

ISBN 978-617-645-340-6

Монографія виконана в межах теми дослідження «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» (державний реєстраційний номер 0116U006782) та теми дослідження «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (державний реєстраційний номер 0107U001146) і розрахована на широке коло вітчизняних фахівців, науковців. Представлено результати досліджень з теорії, методики та практики управління соціально-економічним розвитком країни, регіонів та підприємств в умовах кризи.

УДК

ISBN 978-617-645-340-6

© Колектив авторів, 2019

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	7
РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЇ, ОСВІТА ТА ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ ЯК ЕЛЕМЕНТИ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ КРАЇНИ	9
1.1 Модернизация економіки в умовах інноваційного розвитку республіки Казахстан	9
1.2 Баланс між державним та приватним фінансуванням вищої освіти в різних країнах світу	24
1.3 Економіка знань і когнітивна реіндустріалізація як парадигма антикризової програми	38
1.4 Підвищення ефективності кадрової роботи на основі використання моделі життєвого циклу працівника	48
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНОЇ КРИЗИ	56
2.1 Особливості управління соціально-економічним розвитком регіонів	56
2.2 Теоретико-методологічні аспекти проблеми економічної безпеки регіону	66
2.3 Проблеми забезпечення еколого-економічної безпеки регіону: рівні, сутність, складники	82
2.4 Сталий соціо-еколого-економічний розвиток регіонів у кризових умовах господарювання	91
РОЗДІЛ 3. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	105
3.1 Структурно-функціональна модель антикризового управління виробничим підприємством металургійної галузі	105

3.2	Методичні підходи до аналізу кризового стану та банкрутства підприємства	114
3.3	Основні напрямки формування ділової стратегії підприємства	130
3.4	Облік, оцінка та аналіз діяльності ПАТ «Мотор Січ» в умовах ризику та невизначеності	136
РОЗДІЛ 4. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА		146
4.1	Інновації як інструмент управління конкурентоспроможністю та сталим розвитком підприємства	146
4.2	Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифровізації економіки	164
4.3	Сутність і значення інвестиційних проєктів та перспективні напрямки їх впровадження	170
4.4	Моделювання управління інвестиційними ресурсами підприємства в умовах невизначеності та кризи	180
РОЗДІЛ 5. ОЦІНЮВАННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА МОТИВУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ		194
5.1	Методичні підходи з економічного оцінювання систем адміністрування	194
5.2	Сучасні тенденції управління змінами в організації	212
5.3	Мотивування та інформаційне забезпечення управлінців, які формують і реалізують інноваційні програми на промислових підприємствах	219
5.4	Менторингова діяльність підприємств в умовах інноваційного розвитку: сутність, різновиди та принципи реалізації	235

5.5	Реалізація модельного експерименту аналізу попиту на продукцію ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»	243
РОЗДІЛ 6. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТА РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ		253
6.1	Формування методологічної платформи оцінювання економічної безпеки підприємств	253
6.2	Економічна безпека підприємств в контексті її діагностування	262
6.3	Розвиток ефективності екологічної безпеки на підприємстві	270
6.4	Основний капітал промислових підприємств: особливості формування, використання та управління	284
6.5	Проблемні аспекти економічної природи виробничих запасів та їх оцінки за сучасних умов господарювання	295
РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ		309
7.1	Економічні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємств	309
7.2	Стратегічний маркетинг у формуванні бізнес-цілей підприємства	321
7.3	Сегментування ринку інформаційних послуг як задача оцінки проектних рішень	329
РОЗДІЛ 8. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ		340
8.1	Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства	340

8.2	Організаційно-економічні важелі управління внутрішніми факторами, які впливають на конкурентоспроможність будівельного підприємства	352
8.3	Дієвість організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства на основі врахування впливу зовнішніх факторів	363
8.4	Перспективи забезпечення фінансової стійкості підприємств будівельної промисловості в умовах кризи	386
РОЗДІЛ 9. ТЕНДЕНЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ СФЕРИ ТРАНСПОРТУ		401
9.1	Інноваційний розвиток національної транспортно-логістичної системи в Україні	401
9.2	Антикризове управління на транспортних підприємствах в умовах кризи	409
9.3	Стохастичне прогнозування компромісного забезпечення підприємства автомобілями з потрібною маневреністю	417
9.4	Основні напрямлення розвитку міжнародних комбінованих вантажних перевезень	435
9.5	Моніторинг економічної безпеки як інструмент антикризового управління на залізничному транспорті	445
АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ		462

ПЕРЕДМОВА

За доброю традицією факультету комп'ютерних систем, енергетики та автоматизації Національної металургійної академії України щороку підсумки науково-дослідної роботи оприлюднюються в монографіях, електронні версії яких розміщено на сайті факультету.

Логічним та актуальним продовженням проведених раніше досліджень виступає розгляд питань, присвячених проблемам управління соціально-економічним розвитком країни, її регіонів та підприємств виробничої, будівельної та транспортної галузей національної економіки в умовах кризи.

В нинішніх непростих економічних, фінансових та політичних умовах, в яких опинилась Україна, проблема соціально-економічного розвитку країни займає визначальне місце як в загальній стратегії розвитку держави в цілому, так і її регіонів, галузей національної економіки та підприємств. Від того, наскільки ефективно в країні, регіонах та на вітчизняних підприємствах реалізується соціально та економічно орієнтована антикризова стратегія, залежить подальший розвиток країни.

Недостатньо зважені, а інколи і безгамотні рішення, викликані неврахуванням наявного критичного стану розвитку національної економіки та соціально-економічних відносин між суб'єктами господарювання різних рівнів, недостатній рівень дослідження новітніх тенденцій в управлінні розвитком можуть призвести до скорочення обсягів виробничо-господарської діяльності, або навіть і до банкрутства підприємств, а відтак – і погіршення економічного розвитку регіонів та країни в цілому.

З урахуванням цінності наявних досліджень існує необхідність подальшого наукового осмислення новітніх теоретичних, методологічних та фактичних тенденцій в формуванні дієвих управлінських стратегій соціально-економічного розвитку в кризових умовах господарювання.

Авторами монографічного дослідження, серед яких науковці різних регіонів України та Республіки Казахстан, охоплено досить широке коло проблем, висвітлених в параграфах дев'яти розділів.

Зокрема, авторами розділу 1 доведено дієвість модернізації інноваційного, освітянського розвитку та застосування економіки знань під час впровадження антикризових заходів. Дослідження сучасного стану управління розвитком регіонів в умовах перманентної кризи (розділ 2) дозволили науковцям виявити проблеми та запропонувати шляхи їх усунення.

Значна увага в монографічному дослідженні приділена сучасним тенденціям розвитку управління в інноваційній діяльності, адмініструванні, економічній безпеці, маркетингу промислових підприємств (розділи 3-7). Дослідниками розглянуто питання удосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств (розділ 8) та антикризового управління в сфері транспорту (розділ 9).

Повною мірою усвідомлюючи, що далеко не всі аспекти досліджуваної теми отримали в монографії всебічне відображення, а деякі положення й висновки можуть бути предметом наукової дискусії, маємо сподівання, що теоретичні узагальнення, методичні напрацювання, висновки та рекомендації, наведені в даній монографії, стануть в нагоді широкому колу читачів, які цікавляться проблемами розвитку різних сфер національної економіки.

Глибоко шануючи результати наукових досліджень, авторський стиль та внесок кожного з авторів у загальний результат, редакційна колегія визначила значення і місце кожного з цих матеріалів у монографії, а також їх взаємодію, ієрархічну структуру і відображення, намагаючись внести лише самі необхідні корективи та максимально точно передати авторський стиль викладення матеріалів.

Монографічне дослідження виконано в межах теми дослідження «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» (державний реєстраційний номер 0116U006782) та теми дослідження «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (державний реєстраційний номер 0107U001146) і спрямоване на обмін результатами наукових досліджень за проблематикою монографії.

РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЇ, ОСВІТА ТА ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ ЯК ЕЛЕМЕНТИ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ КРАЇНИ

1.1. Модернізація економіки в умовах інноваційного розвитку республіки Казахстан

Как известно, Республика Казахстан лишь недавно приступила к модернизации экономики, целью которой является построение экономической системы, отвечающей требованиям современного демократического общества, с отходом от сырьевой ориентации, а также интенсификацией производства, освоением инновационных, конкурентоспособных на мировом уровне производств, созданием новых рабочих мест, экологизацией производства, значительным повышением доли наукоемкого производства в структуре экспорта.

Проблемы модернизации требуют повышения роли государства и активизации его деятельности в направлении определения стратегических целей экономических реформ, формирования принципов, средств и инструментов именно долгосрочной политики, поскольку задачи, которые относятся к процессу перестройки экономики, не могут быть решены на протяжении нескольких месяцев, или одного-двух лет.

Понятие региона, и цели его развития существенно отличаются в предмодернизационный и современный периоды развития страны.

При этом нужно отметить, что «экономическая территория» страны – понятие, не идентичное с административно-политическим, а понятие «регион» – не ограничивается границами административных областей. Региональные исследования не ограничиваются лишь территорией, которая административно подчинена правительству страны, в пределах которой люди, товары и деньги могут свободно перемещаться, но это также и воздушное пространство, территориальные воды этой страны и континентальный шельф в международных водах [1, с. 8; 2, с. 196; 3, с. 43-44.].

Традиционный подход советской школы территориального размещения, представлен Н.Н. Колосовским, Н.Н. Некрасовым, В.С. Немчиновым [4, с. 134-138], которые в своих работах

акцентировали внимание на целях государства, что полностью отвечало особенностям предреволюционного периода.

Существуют научные подходы, при которых территория связана с пространством – территория как ограниченное земельное пространство, которое вместе с акваторией и аэротерриторией составляет геотерию [5, с. 50-52].

Управленческий подход рассматривает административно-территориальное устройство как разделение территории государства на систему территориальных единиц разного уровня, в соответствии с которыми образуются местные органы государственной власти и управления [6, с. 61-72; 7, с. 42-50]. Таким образом, административно-территориальное деление – «это внутреннее разделение территории государства на административно-территориальные единицы с целью рациональной организации государственного и общественного управления регионами, народным хозяйством, вообще политической и культурной жизнью [8, с. 40-42].

Согласно подходам доиндустриальной эпохи, баланс отношений между центром и территорией определяет состояние государства. Сохранение отношений подчиненности (субординации) при широчайшей автономии регионов позволяет обеспечить единство и, собственно, существование государства. Его сила как субъекта мировой политики определяется не тем, насколько оно децентрализовано (что иногда по ошибке воспринимается как аморфность), а тем, насколько эффективно оно смогло обеспечить баланс между императивными интересами центра и регионов и, соответственно, насколько его "отвлекают" внутренние проблемы. Сбой в этой системе означает распад, потерю территории [9, с. 54].

На современном этапе, проблемы управления модернизацией экономики в процессе реализации региональной политики выдвигаются на одно из центральных мест всей государственной политики, реализация которой должна происходить прежде всего в контексте современных глобализационных вызовов. Необходимым становится не только определение общих принципов региональной политики, но и очерчивание четкой структуры ее формирования и реализации, создания системы управления развитием регионов для решения ключевых проблем – укрепление национальной безопасности государства и углубление трансформации экономики. Она должна дать значительный импульс региональному развитию.

Следует выяснить основные понятия и категории, которые выступают базой теоретического анализа, прогнозирования и определение направлений, приоритетов, целей и методов их достижения в процессе управления региональным развитием.

В условиях модернизации ведущей тенденцией становится децентрализация в региональном управлении.

Фактически внедрение региональных органов управления в процесс региональной децентрализации национальных органов управления, который имел место в 70-е года в разных европейских странах, было инспирировано технократическим подходом. Региональные администрации несли ответственность в основном за региональное экономическое и территориальное планирование как за составляющую процесса управления. Данный подход привел к тому, что вся деятельность при разработке и реализации носила централистский характер и была направлена "сверху вниз" [10, с. 3].

Региональная же политика 80-х и 90-х гг., характеризуется вторичным открытием "регионализма" и определяется целями разных региональных и местных властей, которые должны играть автономную роль в национальном и в международном масштабе.

Основной целью государственной региональной политики является улучшение существующей социально-экономической системы. В "чистом виде" рыночная экономика, которая имеет высокую эффективность при достижении тактических целей, ведет к обострению социальных проблем, недооценке стратегических экономических целей, решение которых и принимает на себя государство. Наряду с тем региональная политика (РП) и осуществляемое в процессе ее реализации региональное управление (РУ) решает и экономические задачи; ее цель при этом – стимулировать хозяйственную деятельность и использовать те ресурсы, которые не дают быстрой отдачи. Характерно, что в период модернизации на первый план выходят именно долгосрочные проекты, связанные с радикальным обновлением как производственных мощностей, так и экономической структуры общества. Кроме того, поддержка определенного экономического и социального уровня на всей, или на большей части, территории страны позволяет ускорить изменения в структуре хозяйства.

К сожалению, региональная наука пока еще не смогла обобщить результаты многолетних дискуссий о содержании управления региональным развитием и дать короткое и емкое его

определения. Далее в работе будут представлены выбранные отдельные дефиниции.

Не претендуя на исчерпывающую формулировку, предлагаю исходить из того, что – это деятельность государства (стратегия государства), направленная на административно-экономическую оптимизацию региональной структуры страны и отношений между центром и территориями с целью обеспечения сбалансированного развития за счет максимально эффективного использования существующих внутренних и внешних ресурсов.

Социально-экономическое развитие – это процесс непрерывного изменения материального базиса производства, а также всей совокупности разнообразных отношений между экономическими субъектами, социальными группами населения. Вместе с тем, социально-экономическое развитие региона – это объективный процесс, который проходит как в самом регионе, так и в стране в целом, под влиянием исторических, географических, ресурсных, демографических и других факторов. Вместе с тем, развитие регионов – субъективный процесс, который проходит под влиянием управленческих мер воздействия, в первую очередь, со стороны федеральных органов власти на местах [11, с. 72-80].

Следовательно, управление социально-экономическим развитием региона можно охарактеризовать как отрасль экономической науки, которая исследует совокупность социально-экономических факторов, обуславливающие формирование и развитие продуктивных сил и социальных процессов в региональной системе страны и в каждом из ее регионов, а также эффективные способы целенаправленного воздействия на указанные факторы.

Условия модернизации экономики выдвигают новые требования к содержанию управления региональным развитием, как это представлено на рис. 1 и 2.

Определение должно довольно четко отображать, как минимум, три основных элемента управления региональным развитием в условиях модернизации как общественного явления. При этом предлагаем исходить из следующего:

управление региональным развитием – это особый вид государственной политики, соответственно, его субъектом является государство в виде специально уполномоченных институтов;

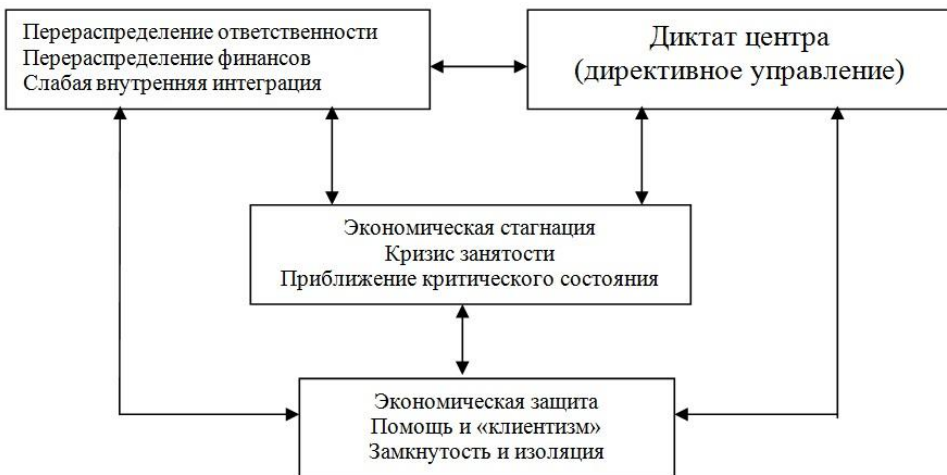


Рисунок 1. Управление региональным развитием в домодернизационный период [разработано авторами]

общим объектом управления региональным развитием являются регионы – территориальные части страны, которые отличаются один от другого экономическими, географическими и социальными условиями и определенной внутренней целостностью;

управление региональным развитием направлено на изменение пропорций и тенденций, которые сложились в распределении социально-экономической деятельности, благосостояния, ресурсов и т.п.

«Под управлением региональным развитием следует понимать воплощение региональной политики на местном уровне, т.е. создание институционального и нормативно-правового базиса, а также действий, благодаря которым осуществляются привлечение к этому процессу местных учреждений и экономических инноваций на субнациональном уровне» [12, с. 184].

"Региональное развитие означает экономическое и социальное развитие в регионах " [13, с. 127].

Конечно, приведенные дефиниции нельзя считать исчерпывающими, но они являются достаточными для того, чтобы увидеть их взаимозависимость.

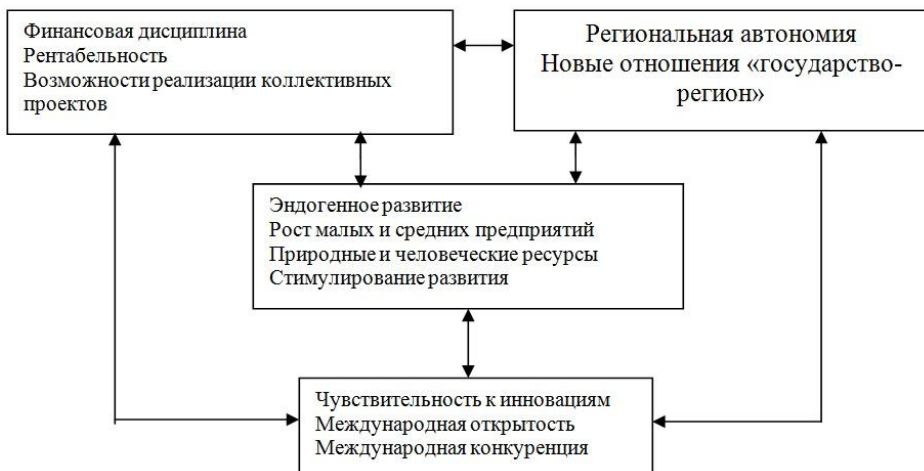


Рисунок 2. Особенности управления региональным развитием в период модернизации [разработано авторами]

Боже-Гарнье Ж придерживается более или менее общего понимания управления региональным развитием как политики определенных общественных сил по отношению к размещению производства и региональному развитию (РР). Последнее, в свою очередь, понимается как региональное (а шире – территориальное) проявление процессов общественного развития в целом [14, с. 94].

Н. Ларина трактует управление региональным развитием как сознательное программирование регионального развития с постановкой целей, планированием, регулированием и т.п., что придает развитию естественно-искусственный характер [15, с. 160]. Однако, на мой взгляд, отводить решающую роль искусственной составляющей нельзя, как это делает указанный автор, считая, что вне управления нет и развития.

В западноевропейских странах, в зависимости от отношения к процессам РР, различают следующие основные типы государственного управления региональным развитием [16, С. 52].

Стимулирующая РР в реализации управления региональным развитием использует средства, которые есть в ее арсенале для ускорения регионального развития, подготовки ее следующих фаз путем прямого поощрения новых видов деятельности,

экономических отношений (а также сворачивания старых), путем инфраструктурной, информационной подготовки территории. Направленная на получение дополнительного и качественно нового эффекта, она может в зависимости от характера данной стадии процесса управления региональным развитием работать на усиление или ослабление территориальных контрастов.

Компенсирующая РП использует те же средства для смягчения отрицательных последствий, прежде всего социального и экологического характера, которые присущи любой стадии хозяйственного развития. Чаще всего она представляет одну из форм перераспределения доходов для уменьшения ущерба от неравномерности РР в виде помощи отсталым и депрессивным территориям, которые нуждаются в дотациях, льготах, профессиональной переподготовке трудоспособного населения и т.п.

Адаптивная РП, которая находится как бы посередине между стимулирующей и компенсирующей, оказывает содействие приспособлению более подвижных и управляемых компонентов управления региональным развитием к инерционным, менее управляемым. Примером может быть концентрация жилого, промышленного и другого строительства в местах, которые притягательны для населения независимо от того к какому типу - центральному или периферийному они относятся.

Противодействующая РП использует все те же средства для борьбы с объективными тенденциями. Это может быть следствием ярко выраженного конструктивизма, который отбрасывает закономерности РР, или серьезной ошибки в определении их характера, сроков изменения стадий (сильного забегания вперед или отставания от жизни, абсолютизации закономерностей, присущих тому или иному этапу).

Управление региональным развитием необходимо анализировать в трех взаимосвязанных аспектах: методологическом, организационном и практическом.

Методология управления региональным развитием – это теории, ее основы (или мотивы), методы и парадигмы.

Рыночная модель управления региональным развитием в своем развитии прошла через три методологических парадигмы, считает отечественный исследователь В.Н. Лажнецов [17, с. 3-20].

Сущность первой из них – парадигмы неотложной помощи кризисным регионам, которая доминировала с конца 20-х до 40-х

гг. – сводилась к слабо структурированным эмпирическим попыткам центрального правительства облегчить положение отдельных регионов, которые оказались в глубоком экономическом и социальном кризисе. Кейнсианская идеология составляла идейную основу этой простой, но для своего времени революционной парадигмы, оправдывая прямое вмешательство государства в экономику (в первую очередь, в кризисных регионах), социальные основы (смягчение последствий высокой безработицы) и сравнительно простые методы, которые ориентированы на население (выплата социальной помощи, поддержка оттока населения из кризисных регионов).

На смену ей, в период стабильного экономического развития 50-х начала 70-х лет, пришла парадигма межрегионального перераспределения экономического роста, с которой ассоциируют золотой век управления региональным развитием в большинстве европейских стран. Основу ее составляли левая политическая идеология с ориентацией на более равномерное региональное развитие, теории несбалансированного роста в соединении с посткейнсианскими моделями, расцвет ориентированных на бизнес методов. Наиболее радикальная форма этой парадигмы – концепция полюсов роста – прошла путь от общего признания к почти полному забвению.

С середины 70-х гг. традиционное управление региональным развитием стало объектом критики многих политиков, экономистов и ученых-регионалистов. Вступление западной экономики в период кризисного развития, принципиальные изменения в механизмах территориальной организации хозяйства обусловили переход к парадигме реструктуризации регионов, которая доминировала на Западе на протяжении 80-х гг. Ее характерными особенностями стали использование неоклассических и технологических теорий, ориентация на экономическую основу (например, усиление конкурентоспособности регионов в международном разделении труда) и максимальное использование внутреннего потенциала каждого региона, развитие «инновационной» инфраструктуры, подготовка квалифицированного персонала, поддержка малого и среднего бизнеса [18, с. 97].

В начале 90-х гг. появились приметы формирования новой парадигмы рыночной модели управления региональным развитием – регионального саморазвития, ориентированной на

более полное использование интересов территорий, возложение ответственности за развитие регионов на местные органы, использование человеческого капитала, взаимную координацию деятельности центральных и местных властей и т.п.. Но пока еще не ясно, приведут ли эти тенденции к формированию принципиально новой парадигмы, или будет лишь модификация старой.

В XXI столетии в большинстве развитых стран под влиянием глобализации и регионализации проявляется уменьшение геополитического влияния национального государства и интенсификация сближения стран на более низком уровне. Региональные объединения стран, являются наиболее продуктивной формой современной социальной солидарности этнокультурных сообществ.

Теоретические аспекты социально-экономического развития в Западных странах основывались на модели Нового государственного управления (New Public Management), которую со временем сменила модель «неовеберинского государства». Основной задачей Нового государственного управления было повышение эффективности и качества институтов государственного управления и организаций публичного сектора, разработка и внедрение показателей качества и стандартов, реформа кадровой политики с целью приближения государственного сектора в сфере найма персонала к модели частного сектора. Вместе с тем, такая модель, которая поддерживалась глобальным капитализмом, не отвечала принципам демократического управления, поскольку социально-экономическое развитие страны определяется политической и экономической элитой, а не гражданами страны. Основные черты неовеберинского государства основываются на решении государственных проблем глобализации, технологических изменений, решении демографических и экологических проблем; признании важности институтов представительной демократии как легитимных элементов управления; признании важности административных правил в сохранении базовых принципов, которые регулируют взаимоотношения между государством и гражданином, включая равенство перед законом, правовую безопасность, наличие специальной правовой оценки государственных действий; функционирование государственной

службы с четким статусом, культурой, полномочиями и условиями [19, с. 67-69].

Государственная теория рассматривает местное самоуправление не как автономную форму публичной власти, естественное право территориальной общины на самостоятельное решение вопросов местного значения, а как одну из форм организации местного управления, т.е. как один из способов децентрализации государственной власти на местном уровне. Соответственно, все полномочия территориальной общины, ее органов, своим источником имеют государственную власть.

Эволюцию методологии советского территориального планирования предлагается рассматривать через призму пяти парадигм. В 20-е гг. новая экономическая политика стала основой процесса самообновления регионов, который поддерживался национальными программами типа плана ГОЭЛРО. В 30-е – начале 50-х гг. властвовала парадигма регионального перераспределения отраслевого развития. Движущим источником регионального развития были быстро растущие на основе государственных капиталовложений отрасли экономики (главным образом промышленности), которые размещались по указанию сверху в соответствии с отраслевыми, народнохозяйственными и политическими, но не собственно региональными интересами.

В конце 50-х – середине 60-х гг. был короткий период реализации территориального подхода к управлению региональным развитием (в пределах совнархозов), который потом сменился на довольно аморфную парадигму комплексного регионального развития и устранения территориальных диспропорций.

В конце 80-х гг. наметился переход к парадигме регионального самоуправления и самофинансирования, которая базировалась на идеях рыночного социализма, индикативного планирования и территориального хозрасчета, однако, он в силу известных причин остался незавершенным.

Организационный аспект управления региональным развитием включает в себя правовые основы, территориальные единицы, формы реализации и институты РП. А взаимодействие методологии и организации определяют ее практический аспект – цели, инструменты и стратегию.

В мировой практике инструменты управления региональным развитием выбираются в зависимости от правовых функций различных органов власти, социально-экономического состояния регионов и проблем, на которые оно направлено. Региональная экономическая политика строится на использовании средств координации, макро- и микрополитики.

Рассмотрим отличия в использовании инструментов управления региональным развитием в унитарных и федеративных странах.

В унитарном государстве центральное правительство пользуется всем набором инструментов экономической политики, вмешиваясь в развитие регионов. В последние десятилетия, с развитием демократии и усилением низших уровней власти, во многих унитарных государствах в сфере фискальной политики, в пределах так называемого налогового и бюджетного федерализма, права на договорных началах передаются вниз. В федеративном государстве права в сфере макрополитики четко закреплены в конституциях.

Все составляющие управления региональным развитием тесно взаимосвязаны. Разработанные государственными институтами региональные стратегии определяются господствующей парадигмой и, в свою очередь, создают обратное влияние на развитие методологии и организации управления региональным развитием и т.п.

Управление региональным развитием центрального правительства осуществляется, как правило, в рамках общих национальных целей развития страны и зависит от состояния экономики. В периоды экономического кризиса преобладают экономические цели, в периоды экономического роста – социальные.

В период модернизации экономики должно наблюдаться равновесие социальных и экономических целей регионального развития.

Эксперты в сфере управления региональным развитием различают два вида регионального развития под влиянием внешних импульсов:

экзогенное развитие, при сильном вмешательстве со стороны государственных органов власти, в виде значительных государственных инвестиций (субсидий, кредитов и т.п.);

эндогенное развитие, при слабом государственном вмешательстве в виде налоговых льгот, устранения административного контроля, сокращения доли государственной собственности в регионе и т.п.; цель государственного вмешательства – дать импульс внутренним факторам развития, вызвать кумулятивный процесс, поскольку спонтанное эндогенное региональное развитие – довольно редкое явление в мировой практике.

Государственное вмешательство в экономику регионов в рыночном хозяйстве осуществляется методами прямого и косвенного регулирования.

Прямое регулирование – это не просто инвестиции (субсидии и займы), но и создание при участии государства определенных видов деятельности (производств, объектов инфраструктуры). В сущности, это метод административного планового регулирования, когда задана цель и известны мероприятия по ее достижению.

Косвенное регулирование – это создание благоприятных условий для предпринимателей. Нет жестких связей между целью и средствами ее достижения, поскольку эти связи зависят от согласованных действий двух участников процесса – государства и предпринимателя. Государство через систему налоговых льгот, грантов, услуг инфраструктуры и т.п. помогает предпринимателю понизить расходы на производство, повысить конкурентоспособность продукции, но решение принять эти условия или нет остается за предпринимателем. Он может не воспользоваться предоставленными ему привилегиями, и тем самым поставленная цель не будет достигнута.

Выступая регулятором экономического развития, условий успеха или поражения субъектов хозяйственной деятельности, политика государства наряду с действием законов рынка порождает необходимость познания и сознательного использования существующих в мировой практике форм, методов и механизмов ее реализации. Это является особенно актуальным на этапе модернизации экономики. В условиях модернизации, управление региональным развитием переходит в фазу регулирования регионального развития.

Государственное регулирование регионального развития – главное средство реализации региональной политики. Государство, выполняя свои полномочия и действуя в пределах

законодательных норм и принимая законы, а также другие нормативные акты, обязано устанавливать степень территориальной децентрализации во всех сферах жизнедеятельности общества и вводить механизмы ее реализации в интересах целостности государства и самостоятельного развития регионов. Это отображает истинную сущность и содержание государственного регулирования регионального развития. Государство призвано не только управлять регионами, но и осуществлять регулирующее влияние: определить общие условия их самостоятельной деятельности, согласованные пропорции государственного и регионального, общенациональные приоритеты развития территорий [20, с. 107-109].

В структуре государственного регулирования развития можно выделить несколько качественно отличающихся направлений. Во-первых, это административное регулирование, которое находится в русле государственной и региональной политики. Оно определяет сферы самостоятельных и общих действий, полномочий и ответственности органов власти относительно всех аспектов развития регионов.

Во-вторых, – общее экономико-правовое регулирование, которое осуществляется через установление общих правил, процедур и конкретных норм государственно-регионального деления собственности, природных ресурсов, финансов (в том числе налогов) как базового условия формирования собственных источников регионального развития и единых государственных источников для частичного межрегионального распределения.

В-третьих, государственная селективная (выборочная) поддержка регионального развития, которая реализуется по каналам формального распределения соответствующих статей бюджета между регионами, которые нуждаются в такой поддержке, а также путем финансирования региональных программ и т.п. В четвертых, косвенная государственная поддержка регионального развития, которая предоставляется в связи с поддержкой отдельных отраслей, производств и т.п.

Таким образом, при разработке и реализации государственного регулирования регионального развития в период модернизации экономики необходимо найти баланс между динамическими изменениями в рассматриваемой сфере, и принципиально устойчивыми, ориентированными на

долгосрочную перспективу основами построения результативной системы этого регулирования. При ее построении целесообразно было бы ориентироваться на три следующие опорные позиции.

Результативность регулирования регионального развития может быть реально обеспечена и существенно повышена во взаимосвязи и в контексте единой государственной региональной политики.

В ходе разработки и реализации системы государственного регулирования и селективной поддержки регионального развития необходимо как можно быстрее преодолеть существующие недостатки: отсутствие развернутых законодательных процедур участия регионов в этом процессе; несовершенство нормативно-методического аппарата оценки реальных потребностей регионов в государственной поддержке; отсутствие системы учета поступлений в регионы всех видов прямой и не прямой помощи и т.п. Важными принципами становления обновленной системы государственного регулирования регионального развития могли бы стать, в первую очередь, открытость процесса предоставления государственной финансовой помощи и возможность для административно-территориальных образований конструктивно принимать участие в нем; объективность принятия решений о предоставлении финансовой поддержки на основе всесторонней оценки социально-экономического и ресурсного потенциала регионов; обоснованность доли средств государственной поддержки в структуре государственного бюджета и внебюджетных фондов в соответствии с приоритетами региональной политики.

Список источников

1. Ермолаева В. А. Экономическая география и регионалистика: учеб. пособие// Лит.мир. 2012.- 286 с.
2. Доклад о развитии человека 2007 / 2008. Борьба с изменениями климата: человеческая солидарность в разделенном мире / пер. с англ. - М.: Издательство «Весь Мир», 2014. -400 с.;
3. Гладкий Ю. Н., Сухорукое В. Д. Экономическая и социальная география зарубежных стран. Учебник для пед. вузов. - М.: Академия , 2015. - 464 с.
4. Дергачев В.А. Регионоведение. 2-е изд., перераб. и доп. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". — М.: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 519 с.
5. Колосовский Н.Н., Некрасов Н.Н., Немчинов В.С. Биржи и банки, ЮНИТИ. 2008.- 324 С.

6. Полянин А. В. Теории размещения производительных сил и экономика регионов.// Экономика и управление. - Санкт-Петербург: Издательство: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики. 2011, 5 (67)- С. 51- 53
7. Желтиков В. П. Экономическая география и регионалистика: учеб. пособие для студентов вузов. - М.: Изд.-торговая корпорация : Академцентр, 2014. - 384 с.
8. The European Union and the regions (edited by M. Keating, B. Jones). – Oxford : Clarendon Press, 1995. – 306 p.
9. Абаев А.Л. Региональный уровень инновационной политики// Региональная экономика: теория и практика. 2008, 21(78). С. 51- 56
10. Топчиев А. Г. Пространственная организация географических комплексов и систем / А. Г. Топчиев. – К. : Вища школа, 1988. – 187 с.
11. Туровский Р. Ф. Политическая регионалистика / Р. Ф. Туровский. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. – 792 с.
12. Трансформація структури господарства України: регіональний аспект / за ред. Г. В. Балабанова, В. П. Нагірної, О. М. Нижник. – К. : Міленіум, 2003. – 404 с.
13. Управление экономическим и социальным развитием области: В 2 т. – К. : Наук. думка, 1987. – Т. 1. – 303 с.
14. Боже-Гарнье Ж. Очерки по географии городов / Ж. Боже-Гарнье, Ж. Шабо. – М. : Иностранная литература, 1967. – 424 с.
15. Ларина Н. И. Региональная политика в странах рыночной экономики / Н. И. Ларина, А. А. Кисельников. – М. : Экономика, 1998.– 172 с.
16. Лебедев В. Г. Производительные силы и социальный прогресс / В. Г. Лебедев. – М. : Книга и бизнес, 1997. – 350 с.
17. Лаженцев В. Н. Территориальное развитие: Методология и опыт регулирования / отв. ред. Т. Е. Дмитриева / В. Н. Лаженцев. – СПб. : Наука, 1996. – 107 с.
18. Лаженцев В. Н. Содержание, системная организация и планирование территориального развития / отв. ред. А. И. Татаркин / В. Н. Лаженцев. – Сыктывкар, 2014. – 236 с.
19. Стеченко Д. М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика/ Д. М. Стеченко– К. : Вікар, 2002. – 374 с.
20. Студенніков І.В. Регіоналістика і регіонознавство: проблеми методології та категоріального апарату / Ігор Студенніков // Регіональна історія України: зб.наук.статей.-К.:Ін-т історії України НАНУ, 2007.- Вип.1 – С.67-78
21. Сухарев А. И. Основы регионологии / А. И. Сухарев. – Саранск : НИИ регионологии, 1996. – 120 с.

© Череп А.В., Маткаримова Л.К., 2019

1.2. Баланс між державним та приватним фінансуванням вищої освіти в різних країнах світу

Тенденція автономізації вишів не означає їх незалежність від держави: у більшості країн ОЕСР держави забезпечують значну частку доходів університетів (рис. 1), що є основним важелем впливу держави на процеси перетворень в університетах та основним інструментом досягнення позитивних результатів в освітній сфері. При цьому схеми фінансування вищої освіти відрізняються у різних країнах за ступенем покриття вартості навчання у ВНЗ за державний коштом, механізмом відбору потенційних студентів, рівнем самостійності ВНЗ у визначенні ціни навчання, включенням до системи державного фінансування приватних ВНЗ тощо.

Середнє значення державних витрат на вищу освіту по країнах ОЕСР складає 70 % загального обсягу таких витрат. Для України державні витрати на освіту в цілому у 2013 році склали 85% від загальних витрат, відповідно вона входила в групу країн з показником вищим середнього, серед яких Бельгія, Словенія, Німеччина, Естонія, Польща, Туреччина, Чехія тощо(рис. 1). Показники державних витрат на вищу освіту для країн ОЕСР у 2014 році є практично ідентичними порівняно із 2013 р. та мали незначну динаміку. Так, значення державних витрат саме на вищу освіту по країнах ОЕСР складає ті ж 70 % загального обсягу таких витрат, 21% приходилося на домогосподарства і 9% - на інші приватні джерела фінансування[1]. Для України цей показник (частка державних витрат у фінансуванні вищої освіти) у 2012 році складає 69,6 % [2], що є майже відповідним середньому показнику по країнах ОЕСР, проте є нижчим за середній по країнам ЄС- 22 (79%). Необхідно зазначити, що частка витрат на освіту у ВВП країн має певні коливання, в межах 1,5 % як у бік збільшення витрат, так і у бік їх зменшення. Окремі країни, такі як Великобританія, Швеція, Німеччина, Люксембург, Італія, Ліхтенштейн, Словаччина, Хорватія, Фінляндія, Швейцарія, Японія, демонструють збільшення частки витрат на освіту у ВВП, тоді як окремі країни з розвинутою економікою та ті, що розвиваються демонструють зниження такої частки (Бельгія, Данія, Франція, Норвегія, Латвія, Литва тощо).

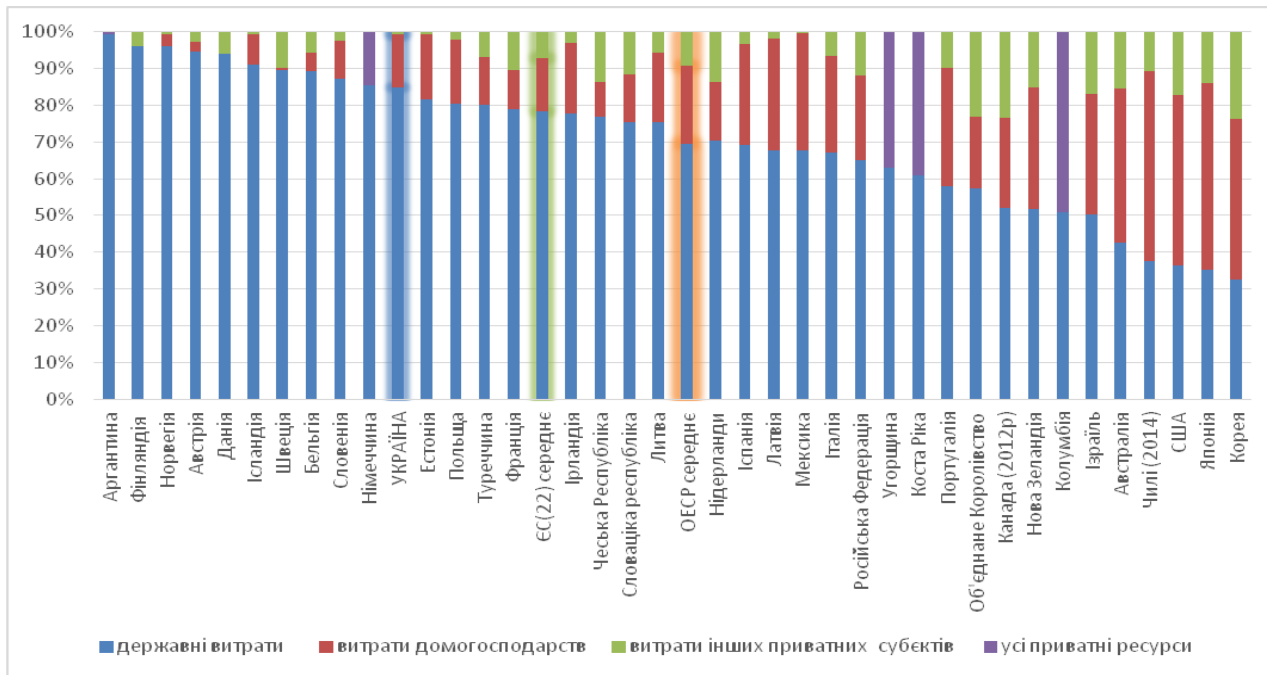


Рис.1 Структура витрат на вищу освіту в країнах світу та Україні, 2013 р.

Джерело: OECD. Table B3.1b. See Annex 3 for notes (www.oecd.org/education/education-at-a-glance-19991487.htm);

Державний комітет статистики України (<http://www.ukrstat.gov.ua/>)

Якщо розглядати середнє значення витрат на вищу освіту по 22 країнах ЄС, що складає 1,4% ВВП, то 1,1% ВВП - складає фінансування за рахунок бюджетів різних рівнів (сфера публічних фінансів) і лише 0,3% ВВП - фінансування із приватних джерел (табл. 1) [3].

Таблиця 1. Державні витрати на вищу освіту (бакалаврські, магістерські та докторські програми, включно із дослідницькою діяльністю та виконанням наукових розробок), % ВВП

Країни/рік	2012	2013	2014
Бельгія	1.278	1.333	1.334
Чеська Республіка	1.183	1.074	0.983
Данія	1.513	1.607	1.608
Німеччина	1.050	1.047	1.059
Естонія	н.д.	1.888	1.674
Ірландія	н.д.	1.144	0.828
Іспанія	н.д.	0.921	0.903
Франція	н.д.	1.203	1.212
Італія	0.720	0.752	0.727
Латвія	0.973	1.123	0.973
Литва	1.312	1.280	1.289
Люксембург	н.д.	0.519	0.489
Угорщина	0.678	0.818	0.659
Нідерланди	1.207	1.223	1.231
Австрія	1.678	1.662	1.633
Польща	н.д.	1.248	1.184
Португалія	0.778	0.859	0.892
Словенія	1.057	1.025	0.964
Словаччина	0.806	0.846	0.860
Фінляндія	1.782	1.743	1.717
Швеція	1.512	1.526	1.520
Ісландія	1.242	1.188	1.176
Ліхтенштейн	1.312	1.280	1.289
Норвегія	1.518	1.543	1.611
Швейцарія	1.301	1.293	1.315
Сполучені Штати Америки	1.055	0.959	0.931
Японія	0.530	0.549	0.524
ОЕСР (середнє)	1,6	1,6	1,6
ЄС 22 (середнє)	1,4	1,4	1,4

Джерело: Education at a Glance 2017: OECD Indicators, OECD, Paris.– p.187. URL: <https://data.oecd.org/eduresource/public-spending-on-education.htm>

Розглядаючи цей же середній показник на рівні ОЕСР, який складає 1,6% ВВП, можна побачити, що 1,1% - забезпечено за рахунок бюджетів і лише 0,5% ВВП- за рахунок приватних джерел [4]. Для України витрати на вищу освіту у 2014 році склали 1,8% ВВП, що було більше, за середній показник витрат по ОЕСР.

Дискусійним на сьогодні є питання, щодо того, наскільки держава має підтримувати зусилля конкретного індивіда, в отриманні вищої освіти. Незважаючи на те, що значна частина витрат та інвестицій у вищу освіту, як і раніше, забезпечується через державне фінансування, роль приватних джерел стає дедалі помітнішою та важливою на окремих рівнях освіти. Так баланс між державним та приватним фінансуванням вищої освіти в різних країнах ОЕСР має значні коливання, а приватне фінансування забезпечується, в основному домогосподарствами (рис. 2).

Цей факт підтверджує мотивованість індивідів щодо отримання вищої освіти. Так, в середньому серед країн ОЕСР фінансова віддача від отримання вищої освіти чоловіками складає близько 258 400 дол США протягом кар'єри порівняно з чоловіками що отримали середню або середню спеціальну освіту[4].

Слід зазначити, що превалювання державних витрат за рівнями освіти, має базуватися на загальних завданнях економіки країни та чітко орієнтувати трудовий потенціал залежно від цих завдань: спрямування більшої частки витрат на середню освіту та середньо-спеціальну порівняно із вищою, чи то – на вищу.

Практично у всіх країнах, окрім Канади та Нідерландів, домогосподарства вносять найбільшу частку приватного фінансування освіти на початковому, середньому та середньо-спеціальному рівнях освіти. У фінансування вищої освіти домогосподарства також вносять найбільшу частку, крім Чеської республіки, Фінляндії та Швейцарії).

До інших джерел недержавного фінансування ВНЗ можна віднести: контракти з приватними партнерами (особливо для технологічних університетів), благодійне фінансування, дохід від послуг (управління конференційними залами, громадське харчування та житло, освітні та консультаційні послуги, надання культурних послуг тощо), міжнародне державне фінансування (структурні фонди мають найбільшу частку - близько 40%) та кошти на програми досліджень та розробок (близько 33%)[5].

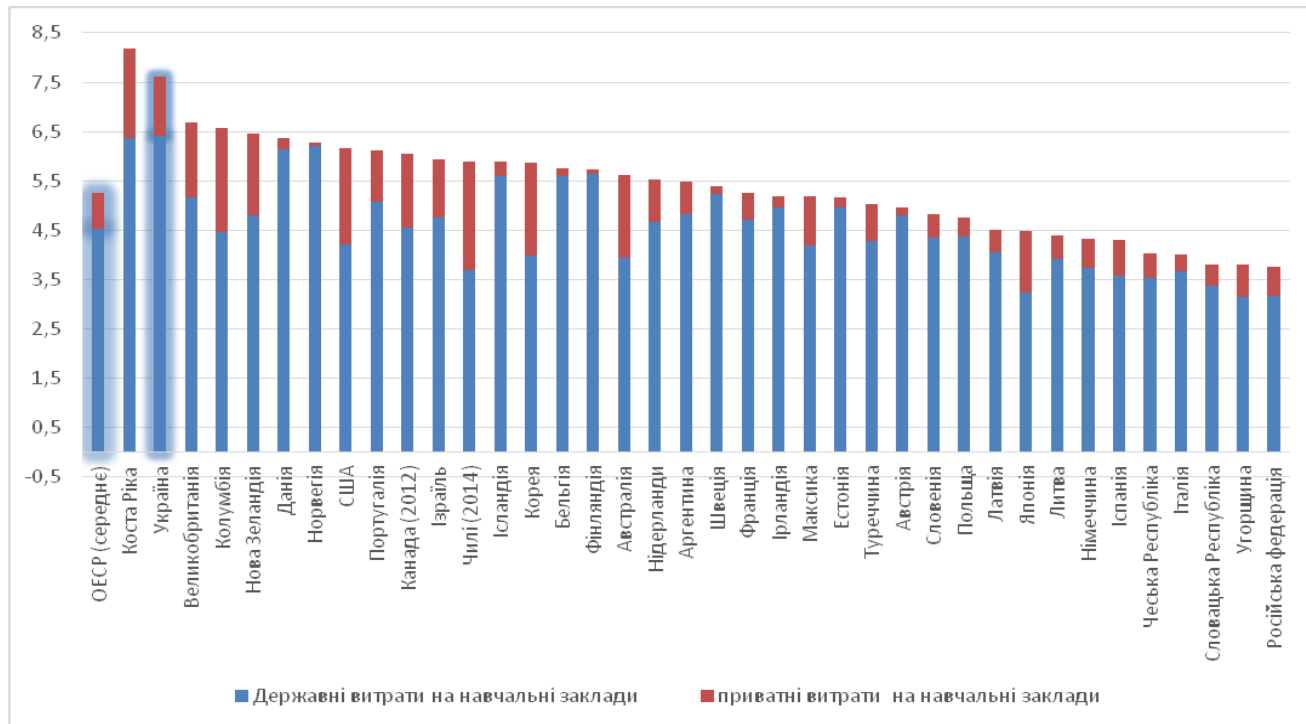


Рисунок 2. Державні і приватні витрати на освіту в Україні та деяких країнах світу, % до ВВП

Примітки до рис.2: Державні витрати, представлені тут, не включають нерозподілені програми. Державні джерела - включають державні субсидії домогосподарствам, пов'язані з отриманням освіти і прямі витрати на освіту з міжнародних джерел. Приватні джерела – за виключенням державних субсидій, пов'язаних з отриманням освіти. Для Чилі – державні джерела не включають міжнародних ресурсів.

Джерело: OECD. Education at a glance 2017. (http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/education/education-at-a-glance-2017_eag-2017-en#.WiFC-WVIS30#page1); Державна служба статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Також слід звертати увагу і на розподіл державних витрат за рівнями освіти та формами власності. Так, на початковому рівні щорічні витрати на одного здобувача освіти у країнах ОЕСР є вищими у державних закладах освіти (в середньому складають 8660 дол США), ніж у приватних закладах (4855 дол США), при цьому на вищому рівні освіти витрати у державних закладах зростають порівняно із приватними суттєво і складають 12656 дол США, тоді як лише 4900 дол США – у приватних закладах [6]. Порівнюючи витрати на початкову та середню освіту із вищою, можна зазначити, що частка приватних коштів у фінансуванні вищої перевищує 30% у Австралії, Чилі, Колумбії, Корейї Сполучених Штатів. І навпаки, у Австрії, Данії, Фінляндії, Ісландії, Люксембурзі частка приватних коштів складає до 5%.

В країнах Європи задля забезпечення фінансової стабільності та можливостей для реалізації перспективних проектів, активно застосовуються фінансові інструменти, де окремо можна виділити створення ендавмент- фондів, розміри яких в провідних вузах світу є доволі значними [7]. Такі фонди дещо схожі із інвестиційними фондами за своєю суттю, формуються за принципом цільового капіталу та інвестуються у пайові фонди, акції, облігації, нерухоме майно, можуть розміщуватися на банківських депозитних рахунках тощо, з метою забезпечення довгострокового доходу на капітал та стали потужним інструментом фінансового забезпечення навчальних закладів. Застосування такого інструменту дозволяє забезпечити за рахунок інвестиційного прибутку приріст активів та збільшує фінансові можливості університетів та установ, що є їх засновниками. За рахунок коштів таких фондів можуть

реалізовуватися спільні комерційні наукові проекти на засадах співфінансування. За рахунок доходів ендавмент-фондів забезпечується фінансова допомога студентам, фінансування окремих дослідницьких проектів, виділяються гранти викладачам та дослідникам тощо. Ефективність управління фондом формує підґрунтя для мотивації інших донорів вкладати кошти в фонд університету[8].

У вітчизняних ВНЗ також є досвід створення ендавмент-фондів. Так на базі Львівського інституту Університету банківської справи наприкінці 2014 року був створений ендавмент-фонд, метою якого є забезпечення фінансової стабільності університету, підтримка перспективних студентів, аспірантів і докторантів, об'єднання зусилля задля формування сприятливих умов для розвитку наукового і освітнього потенціалу української банківської системи [9]. За рік роботи фонд зібрав більше ста тисяч гривень пожертвувань, що не багато для університету [10, с. 104-105]. Також на базі Київського національного університету імені Тараса Шевченка у 2012 році було сформовано ендавмент-фонд, для забезпечення ефективної діяльності якого було залучено компанію з управління активами. Даною установою зареєстровано венчурний закритий пайовий інвестиційний фонд, єдиним інвестором якого є Фонд розвитку. Такий варіант надає найбільш ефективну структуру, як з точки зору гнучкості інвестиційної стратегії, так і для контролю за інвестиційним процесом при цьому дохід від інвестування виплачується з фонду у вигляді дивідендів[11].

Окремим важливим напрямом формування економічного середовища на інноваційній основі, як зазначено наприклад у програмних документах ЄС та США, є науковий потенціал та наукові розробки в різних сферах досліджень. В рамках розширення фінансової автономії університетів, значні можливості дає реалізація наукових досліджень і комерціалізація їх результатів. Комерційна наукова діяльність є суттєвою статтею доходів університетів західного світу, де на перший план виходить інституційне підґрунтя для трансферу технологій [12], а також регулювання питань права власності на результати розробок[13, с. 24]. Так, у США право інтелектуальної власності на розробки, що здійснювалися за рахунок державних коштів, належать з 1980 року саме університетам та науковим установам,

що їх здійснювали. Відмовляючись від власності, держава не тільки зробила реальними власниками науково-технічних результатів університети, а й сформувала базові умови для взаємодії всіх учасників процесу створення, охорони, передавання та використання технологій в економіці країни [14, с. 65–66]. В Австрії, Бельгії, Данії, Франції, Німеччині, Португалії, Іспанії та Великій Британії правова модель щодо об'єктів інтелектуальної власності базується на належності виключного права власності на результати досліджень організацій-виконавців досліджень. Такий підхід має стимулювати комерціалізацію результатів досліджень, що проводилися за державні кошти, формуючи правове підґрунтя для передачі прав на результати досліджень комерційним структурам. Крім того, організаційно дослідницька установа, чи то університет, як суб'єкт правових взаємовідносин, має більш надійний статус, ніж окремих дослідників чи дослідницька група.

Законодавство України про правову охорону наукових відкриттів базується на Конституції України, положеннях Цивільного кодексу України, Законів України “Про наукову і науково-технічну діяльність”, “Про наукову і науково-технічну експертизу” [15, 16, 17] та інших законодавчих актів з питань інтелектуальної власності. На міжнародно-правовому рівні наукові відкриття, як об'єкт інтелектуальної власності, закріплює ст.2 Конвенції про заснування Всесвітньої організації інтелектуальної власності прийнятої на Стокгольмській дипломатичній конференції 14 липня 1967 р. проект Закону України про охорону прав на наукові відкриття було ухвалено в першому читанні на початку 2005 року. Вже більше 12 років він готується до другого читання [18].

Європейське право у сфері інтелектуальної власності передбачає, що діяльність із використання результатів наукових досліджень у рамках чинного законодавства в економічній сфері не суперечить основним завданням науки, а додатковий дохід від цього, як для самих дослідників, так і для дослідних організацій не є чинником, що суперечить успішному досягненню поставлених перед ними цілей державницького характеру. Навпаки, такий дохід вважають необхідним економічним імпульсом стимулювання успішної інноваційної діяльності. Тому

в деяких країнах одержання доходу від передавання прав на технології підкріплюється істотними податковими пільгами[19].

Задля подальшого розвитку наукової та інноваційної діяльності, в межах ОЕСР було розроблено та затверджено Керівництво Фраскаті (FrascatiManual), що визначає основні поняття та принципи збору даних щодо наукових досліджень і розробок та джерел їх фінансування (наукові дослідження прийнято умовно поділяти на фундаментальні, прикладні та експериментальні.), визначає різні механізми державної підтримки та стимулювання досліджень і розробок, зокрема і шляхом надання податкових пільг приватному сектору.

Аналіз світової практики фінансування наукових досліджень показує, що вони переважно фінансуються за рахунок грантів. Така система фінансування реалізовується шляхом поєднання грантів з різних джерел. До них відносять: державні та недержавні установи, заклади та фонди, які здійснюють свою діяльність як на національному рівні, так і в межах міжнародного співробітництва.

Так, до основних механізмів підтримки науки і наукових досліджень, які застосовуються в ЄС на сучасному етапі можна віднести такі п'ять:

- програма Horizon 2020 (раніше ряд рамкових програм 1-7);
- європейські Структурні та інвестиційні фонди (ESIF);
- секторальні програми досліджень і розробок (ядерні, космічні, щодо вугілля та нафти, тощо);
- інші пов'язані програми (Enterprise Europe Network, European Fund for Strategic Investments, Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises (COSME), European Region Action Scheme for the Mobility of University Students (ERASMUS), ті ін.);
- партнерство (Інноваційна Медична Ініціатива, Спільна Ініціатива з програмування, Спільна ініціатива з технологій, а також ряд ініціатив відповідно до статті 185 Договору про функціонування ЄС [20], яка дозволяє ЄС брати участь у дослідницьких програмах, що здійснюються спільно кількома державами-членами, в тому числі участь в структурах створених для виконання національних програм).

Деякі з цих програм включають гранти, окремі – передбачають інші методи фінансування та платформи,

призначені для полегшення взаємодії і налагодження необхідних зв'язків. Так, для прикладу, фінансування Інституту Пірбрайта, який входить до складу Біотехнологічної та Біологічної наукової Ради при уряді Великобританії, розподіляється наступним чином: 25% його доходу надходить від основного гранту що надає Біотехнологічна та Біологічна наукова Рада (це близько 11 млн ф.ст.); близько 50% надходить за рахунок дослідницьких грантів від пов'язаних урядових організацій, таких як департамент навколишнього середовища, продовольства та сільського господарства, або від промисловості чи благодійності; решта 25% надходить від прямих платежів за виконану роботу[21, 22].

Загальні витрати на наукову діяльність діляться на витрати уряду, приватних підприємств та інших джерел (див. табл.2). Причому, витрати на наукову діяльність не мають прямої кореляції із ВВП країн[23].

Як видно таблиці 2, частка ВВП, що інвестується в наукові дослідження і розробки у світовому масштабі піддається значним коливанням. Південна Корея вийшла в лідери за даним показником - 3,7% від ВВП. Незаперечним лідером за обсягами інвестицій в науку, як державного, так і приватного секторів, є США.

Слід зазначити, що у значній кількості розвинених країн, приватний сектор робить більший внесок у фінансування досліджень порівняно витратами урядів. Країни, з ринками, що розвиваються не відповідають цій тенденції, наприклад Бразилія, Індія, Аргентина і Індонезія. Для них характерним є превалювання державного фінансування наукових досліджень, що обумовлено в тому числі ефектом “залежності від минулого” (pathdependence)[24], коли йдеться про розвиток та трансформацію існуючих систем у країнах, що знаходяться на різних етапах економічного розвитку. Сформовані і існуючі тривалий час в країнах формальні і неформальні правила є тим більшим гальмом для трансформації, чим глибше вони «вросли» у систему суспільно-економічних відносин країн, що і характеризує їх здатність до змін.

Таблиця 2. Державні та приватні витрати на наукові дослідження в країнах G20, 2013р. (% до ВВП)

	Валові внутрішні витрати на дослідження і розробки, % до ВВП			
	Всього	Уряд	Приватні підприємства	Інші*
Аргентина	0.60	0.44	0.13	0.03
Австралія	2.37	0.82	1.47	0.08
Бразилія	1.16	0.61	0.53	0.02
Канада	1.80	0.61	0.84	0.31
Китай	1.70	0.40	1.22	0.02
Франція	2.25	0.89	1.15	0.21
Німеччина	2.82	0.84	1.86	0.12
Індія	0.76	0.50	0.26	0.00
Індонезія	0.08	0.07	0.01	0.00
Італія	1.26	0.53	0.56	0.17
Японія	3.36	0.59	2.53	0.24
Мексика	0.40	0.19	0.17	0.04
Російська Федерація	1.16	0.82	0.30	0.05
Саудівська Аравія	0.08	-	-	0.00
Пд.Африка	0.93	0.42	0.40	0.11
Південна Корея	3.74	1.00	2.69	0.06
Туреччина	0.84	0.26	0.38	0.20
Об'єднане Королівство	1.76	0.56	0.79	0.40
США	2.90	0.91	1.79	0.21
Середнє по G20 (за викл. ЄС)	2.04	0.65	1.25	0.13

* - до «інших» входять витрати: які фінансуються в межах вищої освіти, кошти, отримані від приватних неприбуткових організацій та кошти отриманні з закордонних джерел

Джерело: Статистичні дані UNESCO

<http://stats.uis.unesco.org/unesco/ReportFolders/reportFolders.aspx> ;

За даними Державної служби статистики, в Україні на виконання наукових досліджень у 2013 році було витрачено 0,77% ВВП (з них кошти бюджету – 0,33%, кошти підприємств і організацій України – 0,16%, кошти іноземних держав – 0,17%, близько 1% - власні кошти). Для порівняння, у 2016 році питома вага витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП склала вже 0,48% [25, 26, с.81, 154; 26, с.76].

При розподілі витрат на фінансування наукових досліджень на державні і приватні, варто враховувати, що між ними існує нерозривний зв'язок. Прямі витрати уряду, надання різного роду кредитів і грантів для приватних проєктів, державне фінансування освіти і професійної підготовки лежать в основі розвитку рівня людського капіталу. За рахунок державних коштів, як правило, фінансуються фундаментальні дослідження, які є основою прикладних розробок, що виконуються, в основному, на замовлення промислових підприємств та бізнесу.

Висновки. На прикладі США чітко прослідковується тенденція, де в якості основного джерела фінансування наукової діяльності в США виступають приватні підприємства, а результати наукових досліджень і розробок є інструментом реалізації основного мотиву діяльності приватного сектору – отримання прибутку. Приватна промисловість в даний час складає переважну частку джерел фінансування наукових досліджень в США, в порівнянні з 1960-х роками. Варто зазначити, що превалювання в США недержавного фінансування наукових досліджень стало можливим: за наявності тривалий період податкового дослідницького кредиту як методу державної підтримки приватних підприємств, що здійснюють витрати на наукові дослідження (застосовується вже більше як 50 років); розвитку та стимулювання промислового потенціалу приватного сектору, що є основним споживачем прикладних наукових розробок.

Загалом у більшості розвинених, інноваційно-активних країн світу є широко вживаними різноманітні механізми державної фінансової підтримки розвитку сфери наукових досліджень та їх застосування у промисловому та непромисловому секторах економіки. При цьому, це видно на прикладі США, часовий лаг між введенням механізмів підтримки і результатом (збільшенням приватних витрат на наукові розробки) є досить значним

(середньо- та довгострокова перспектива), що варто враховувати при розробці концепції фінансування наукової діяльності в Україні.

У світовій практиці напрацьовано підходи, що дозволяють в рамках управління державними фінансами та залучення приватного капіталу, формування ендавмент-фондів, забезпечувати впровадження змішаних форм фінансування наукових досліджень. Стимулювання приватної ініціативи щодо фінансування фундаментальних та прикладних наукових досліджень, як правило, забезпечується шляхом надання податкових стимулів, податкових канікул, а також створення та фінансування бізнес-парків та долин, де найпоширенішим інструментом у переважній більшості країн світу є податкові пільги на впровадження і фінансування наукових розробок. Більшість країн, що є членами ОЕСР, пропонують пільговий податковий режим щодо витрат на наукові дослідження і розробки – моментальні відрахування, знижки та кредити, а також прискорену амортизацію капітальних витрат на дослідження і розробки. У ряді країн є інноваційні або патентні блоки, згідно з якими прибуток, що відноситься до інтелектуальної власності, отриманої через дослідження і розробки, оподатковується за пільговими ставками. Крім того, всі країни-члени ОЕСР пропонують різноманітні дослідницькі гранти, кредити або інші види фінансових стимулів.

Список джерел

1. OECD/UIS/Eurostat (2017), Table B3.1b. See Sourcesection for more information and Annex 3 for notes (www.oecd.org/education/education-1at-a-glance-19991487_2.htm). Education at a Glance 2017: OECD Indicators © OECD 2017. P.193
2. Державний комітет статистики України (<http://www.ukrstat.gov.ua/>)
3. Public expenditure data presented here exclude and distribute programmes. See Definitions and Methodology sections for more information. Data and more break downs available at <http://stats.oecd.org>, Education at a Glance Database.
4. Приватні витрати на фінансування освіти включають усі кошти, що надійшли до учбових закладів із приватних джерел, включно із державним фінансуванням через субсидії для приватних осіб.

5. Education at a Glance 2016: OECD indicators. Indicator A7 What are the financial incentives to invest in education? p. 134-140 URL: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9616041e.pdf>

6. Education at a Glance 2017: OECD indicators. Indicator B 3 How much public and private investment in educational institutions there? p. 193 https://www.hm.ee/sites/default/files/eag2017_eng.pdf

7. 2015 NACUBO-common fund endowment study sponsors. NACUBO. URL: http://www.nacubo.org/Research/NACUBO-Commonfund_Study_of_Endowments.html

8. Рябков К., Покідіна В. Ендавмент у вищій освіті: світова практика і українське сьогодні. CASE Україна. Дата оновлення 20.11.2015. URL: http://www.case-ukraine.com.ua/wpcontent/uploads/2016/03/endowment_report_2015-11-20-final1.pdf

9. Виноградня В. М. Траектория науки. Международный электронный научный журнал. Section Economics. 2016. Т. 2, № 11. <http://oaji.net/articles/2017/3992-1484307874.pdf>

10. Економіка вищої освіти України: тенденції та механізм розвитку / [за заг. ред. В. П. Андрущенко]. Київ : Педагогічна преса, 2006. 280 с.

11. Фонд розвитку інституту міжнародних відносин. Офіційний портал. URL: <http://iirfund.org> (дата звернення 01.12.2017).

12. Закон Стівенсона-Вайдлера «Про технологічні нововведення» (1980), федеральний закон про трансфер технологій (1986), національний закон про конкурентоспроможність у галузі трансферу технологій (1989), урядове розпорядження «Про спрощення доступу до наук і технологій», поправки до закону про патенти і торгові знаки, відомі як закон Бея-Доула (Bayh-Dole Act) 1980 .

13. Марков К. А. Коммерциализация научных исследований в университетах США. URL: http://www.unn.ru/pages/vestnik/99999999_West_2009_5/3.pdf

14. Грибанов Д.В. Зарубежный опыт правового регулирования отношений в сфере инновационного развития. URL: <http://www.utmn.ru/docs/4262.pdf>.

15. Цивільний кодекс України URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

16. Про наукову і науково-технічну діяльність: закон України від 11.10.2017 № 848-19. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/848-19>

17. Про наукову і науково-технічну експертизу закон України від 05.12.2012 № 51/95. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/51/95-вр>

18. Проект закону про охорону прав на наукові відкриття. Верховна Рада України. Офіційний портал. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?id=&pf3516=6414&skl=5

19. Грибанов Д.В. Зарубежный опыт правового регулирования отношений в сфере инновационного развития. URL: <http://www.utmn.ru/docs/4262.pdf>.

20. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу з протоколами та деклараціями: Консолідовані версії від 25.03.1957 № 994_b06.

21. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_b06

22. PirbrightInstituteWikipedia. TheFreeEncyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Pirbright_Institute. — (AccessedatSept 2016) ThePirbrightInstitute – Writtenevidence (EUM0057). URL: <http://data.parliament.uk/writtenevidence/committeeevidence.svc/evidencedocument/science-and-technology-committee-lords/relationship-between-eu-membership-and-the-effectiveness-of-uk-science/written/24825.html>

23. Infographic: how much does the world spend on science? URL: <http://theconversation.com/infographic-how-much-does-the-world-spend-on-science-14069>

24. David P. Why are institutions the “carriers of history”? Pathdependence and the evolution of conventions, organizations and institutions/ P. David// Structural Changeand Economic Dynamics. –1994. – Vol. 5. –№ 2.

25. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник. Відпов. за випуск О. О. Кармазіна. Державна служба статистики України. К., 2015

26. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник. Відпов. за випуск О. О. Кармазіна. Державна служба статистики України. К., 2017 ImprovedFundingofScienceinthe U.S. URL

© Олейнікова Л.Г. , 2019

1.3. Экономика знаний и когнитивная реиндустриализация как парадигма антикризисной программы

Экономика знаний — новейшая стадия институциональной эволюции, базирующаяся на растущей когнитивизации всех хозяйственных процессов в постиндустриальных странах мира. Синтез различных подходов к определению экономики знаний позволяет рассматривать ее в качестве институциональной модели современной экономической системы инновационного типа, основанной на приоритетности интеллектуальной собственности, креативного труда, наукоемкого производства, непрерывного образования и роста потребностей в самореализации [1-3]. Ключевой ресурс - знания

(интеллектуальный капитал), НБИКС-технологии. Специфика - реиндустриализация, развитие высокотехнологичных производств и знаниеемких индустрий; «когнитивная революция», «технологическая сингулярность», «информационный взрыв», становление нейромаркетинга, перспектива виртуальной/дополненной реальности и интеллектуальной робототехники. Формы проявления: в сферах производства и обмена — когнитивная, креативная экономика; в сфере потребления — экономика впечатлений (эмоциональная экономика).

Популярность когнитивного подхода обусловлена не только глубиной и новизной идей, но и практическими успехами когнитологии в промышленности, медицине, банковской сфере, образовании. Локомотивом когнитивного содружества методов и подходов, является теория искусственного интеллекта ведь за ней стоят стремительно развивающиеся отрасли промышленности, связанные с производством компьютеров и электроники, робототехники, развитием сети телекоммуникаций. Поэтому в когнитологии доминирует технологический подход, а критерием качества когнитивных теорий является практическая реализация. Данная ситуация поднимает ключевой для современной экономики вопрос о радикальной перестройке всей системы экономического знания. На первый план выходят методы управления сложностью (сложными системами) и методы развития креативного мышления.

Одна из ключевых причин перманентного кризиса в Украине – неадекватность систем образования и управления (на всех уровнях) в условиях ускоряющейся научно-технической революции. Темпы изменений настолько возросли, что руководители, предприниматели не то, что не успевают внедрять и использовать инновации, они не успевают их даже осознать. В связи с этим, ниже рассматриваются два ключевых для антикризисной программы вопроса:

- когнитивные искусственные (технические) системы – стратегический ресурс инноваций и преодоления кризиса в экономике Украины;

- взаимодействие сложности и управления: адаптационный максимум лидера, развитие «логической интуиции», предельное сжатие информации и выявление максимального смысла. Как природные когнитивные системы справляются со сложностью?

Предлагаются конкретные методологические и практические решения перечисленных вопросов. Конструктивный ответ на второй вопрос позволит справиться с «информационным взрывом» и возрастающей профанной редукцией реальности (управленческим персоналом, работниками, учащимися).

Основа реиндустриализации – когнитивные технические системы. Исследования в области когнитивных технических систем (CTS) направлены на разработку машин, транспортных средств, ассистентов и роботов, которые способны автономно воспринимать окружающую среду и взаимодействовать с ней, как живое существо (Building Machines that Learn and Think Like People). Для CTS необходимо быстро и качественно обрабатывать большие объемы данных, выявлять сложные связи и зависимости, а по алгоритмам, близким к человеческому мышлению, вырабатывать варианты решений, чтобы управляющие специалисты могли быстро сделать выбор нужных действий. Наиболее быстро развиваются такие сегменты CTS:

- когнитивные ассистенты, социальная робототехника;
- технологии построения когнитивных транспортных систем;
- когнитивный Интернет вещей: методология построения когнитивных сенсоров, сетей когнитивных сенсоров, «умных вещей» (пример - IBM Watson IoT);
- когнитивные ситуационные центры, системы безопасности, военные CTS;
- технологии Индустрии 4.0, Smart-City, Smart Factory (фабрика "Индустрии 4.0"), Smart Energy, Smart Trak и т.д.

Когнитивная реиндустриализация базируется, в частности, на таких сферах HiTek: AI assistants, eXplainable AI, Naturalistic decision-making, Cyber-Physical Systems, System of Systems (SoS), Sensemaking Platform, Digital Twin Technology, Cognitive Operational Systems (COS), VR/AR, Neuromorphic Engineering, Neuromorphic Computing, Urgent computing, Cognitive computing, Big Data Calculus, Cognitive Systems Engineering, Data Science Machine Eliminates Human Intuition, Computer Vision and Computer Graphics, Human-Machine Interaction, Natural Language Processing, Simulation и другие. Широкий спектр образующих позволяет создавать множество региональных стартапов, что подтверждает быстрый рост ИТ сектора экономики в Украине.

Автором предлагается новая методология моделирования и построения CTS, которая основана на парадигме предельных

обобщений (ППО): машине сбора, анализа и интеграции данных, имитирующей человеческую интуицию [5, 6]. Основой является сеть когнитивных сенсоров, Sketch Networks ("Sketch Networks Thinking Themselves"), методология извлечения смысла информации (концепт «тонкий срез»), концепт «адаптационный максимум» и «искусственный коннектом» CTS. CTS реализуют, в частности, систему раннего предупреждения о технических неисправностях, что значительно повышает безопасность.

Для моделирования процессов мышления, интеллекта, принятия решений автором предложен новый тип базовых сетей: Sketch Networks, Self-Aware Networks. *Сеть набросков* как «прото-живая система» представляет собой саморазвивающуюся (согласно собственному гевосу) «сеть-трансформер», реализующую первичное познание (маркер жизни), элементы творчества, самоорганизацию и стремящуюся каждый раз привести свою форму, активность, внутренние и внешние взаимосвязи в соответствие с целями и задачами макрообъединения (ментальной сферы).

Ключевой шаг вперед, сделанный сантьягской теорией разума, состоит в отождествлении процесса познания с процессом жизни [4]. Познание, согласно Матуране и Вареле, — это деятельность, являющаяся частью самовоспроизводства и самосохранения живых сетей. Иными словами, познание — это собственно процесс жизни. Ментальная деятельность — это организующая деятельность живых систем на всех уровнях жизни. Взаимодействия живого организма — растения, животного или человека — с окружающей его средой суть когнитивные взаимодействия. Жизнь и познание оказываются, таким образом, неразрывно связанными. Разум — или, говоря точнее, ментальная деятельность — имманентен материи на всех уровнях живого [4]. С этих позиций сети Sketch Networks в плане моделирования и построения CTS можно рассматривать как простейшую системную образующую интеллекта агента или робота. Частные случаи таких сетей рассмотрены в [5]. Предполагается использовать подобные сети для создания корпоративных или региональных банков знаний для построения Интернета вещей, мультиагентных сетей и колоний роботов.

Системные примеры построения и применения CTS. Технологии Smart-City: Автономный транспорт. Olli - это беспилотный микроавтобус, который разговаривает с

пассажирами. Разработанный компанией Local Motors, он был оснащён программными продуктами IBM Watson IoT и Watson API (Перевод Речи в Текст, Классификатор Естественного Языка, Извлечение Объектов, Перевод Текста в Речь) [7]. IBM Watson IoT – первая промышленная реализация когнитивного Интернета. На базе IBM Watson создаются AI-ассистенты CTS.

Как пилот может проложить маршрут так, чтобы полет прошел гладко? Турбулентность - это не только вопрос комфорта в полете [7]. Она влияет на производительность и стоит авиакомпаниям более 100 миллионов долларов в год: в такую сумму обходятся содержание и операционные расходы из-за задержек и перестроек маршрута. До настоящего момента появление турбулентности - особенно вызванной штормами (конвективную турбулентность) - было трудно спрогнозировать традиционными методами метеорологических исследований. Сегодня вместе с советником-универсалом IBM Watson авиаперевозчики разрабатывают интеллектуальную систему обнаружения турбулентности, которая совмещает данные IoT сенсоров с миллиардами показателей со станций The Weather Company® и оперативными данными от пилотов, выполняющих полеты в зоне исследований. Вместе эта ценная информация позволяет своевременно, точно и эффективно оповещать пилотов о турбулентности и прогнозах погоды по пути следования. Пилоты могут предусмотреть и отреагировать на турбулентность до того, как она повлияет на полёт. Работая с Watson, пилоты и авиакомпании снижают дискомфорт и экономические последствия.

Airbus использует «когнитивные вычисления» IBM Watson для создания платформы, известной как «Smarter Fleet», которая представляет ряд когнитивных приложений, касающихся эффективности использования топлива, возможностей технического обслуживания и оптимизации эксплуатации самолета (на A350 более 400 000 мониторируемых параметров). Учитывая огромный объем данных, собираемых в настоящее время с датчиков и других подключенных устройств, вероятность получения ценной, полезной информации становится неизмеримо выше. В настоящее время уже 200 авиакомпаний работают с решениями «Умный флот». Ожидается, что AI-ассистенты пилотов *радикально повысят информационно-системную*

безопасность самолетов. Иного решения, дающего такую же эффективность и безопасность, просто нет.

Учитывая накопленный опыт в авиации, Airbus и IBM разработали и в 2018 году запустили на МКС когнитивного ассистента SIMON (Crew Interactive Mobile Companion) - интеллектуальную, мобильную и интерактивную систему помощи астронавтам [7]. Цифровое лицо SIMON, голос и использование искусственного интеллекта делают его «коллегой» среди членов экипажа. Важно, что SIMON, кроме всего прочего, помогает повысить безопасность, поскольку он может служить системой раннего предупреждения в случае возникновения технических проблем. Авторская разработка для космических аппаратов также частично решает данную задачу [5].

Подобные системы разрабатываются и для безопасного судовождения. Например, IBM создает унифицированную платформу управления работой крупного порта [7]. Это поможет избегать аварийных ситуаций и добиться перманентного бесперебойного передвижения судов в порт и из него. Новый сервис базируется на IBM Traffic Prediction Tool. Специалисты рассчитывают, что предиктивный анализ, который может проводить платформа, обеспечит получение операторами порта информации как о расчетном времени прибытия судов в порт, так и о реальном времени прибытия/отправки. Платформа также предусматривает разработку трех новых методов мониторинга морского трафика для обнаружения необычного поведения судов и предотвращения нелегальной погрузки товара. Эти методы включают обнаружение аномалий и дата-майнинг, причем для анализа данных будут использоваться такие мощные инструменты, как IBM Incident Detection Module и IBM System G. Когнитивные ассистенты разрабатываются и для капитанов. Примеры эффективного использования авторского подхода при организации работы в портах даны в [5].

Приведенные выше примеры демонстрируют системный подход к построению когнитивных транспортных систем и сетей с использованием когнитивного Интернета – IBM Watson IoT.

ИИО-парадигма построения когнитивных сенсоров и сетей. В рамках наступающей «Эры совершенствования» производимые «умные» вещи снабжаются цифровой «нервной системой», которая накапливает всю информацию о поведении в реальном мире (кибер-физические системы - КФС). Потом можно

дать задание интуитивному ИИ усовершенствовать умную вещь на основе полученной информации. Так можно оптимизировать детали автомобиля, поезда или конструкции мостов, зданий и т.д. Многие КФС/CTS должны выполнять когнитивные измерения. Разумеется, это касается и когнитивного Интернета, объединяющего «умные» вещи и транспортные средства. Пример – IBM Watson IoT.

В ряде работ других авторов описана концепция когнитивных измерений как иерархического процесса грануляции информации, осуществляемого с помощью когнитивных сенсоров. Рассматриваемый «когнитивный сенсор» представляет собой не только информационно-измерительное устройство, познающее объект мониторинга и обеспечивающее получение знаний на базе измерений, но и «понимающую» искусственную систему, способную формировать оценки результатов измерений и проводить рассуждения в интересах текущей диагностики объекта и прогнозирования его будущего состояния. Функционирование когнитивного сенсора опирается на многозначную прагматику измерений. Подобная и близкие работы ставят вопрос о выявлении специфических свойств именно «когнитивных измерений», их отличия от других видов измерений.

Развиваемая автором концепция основана на когнитивном подходе и направлена на повышение осознанности решений искусственных агентов (ассистентов, помощников). Поставленные цели достигаются за счет использования архитектур и процессов ППО, в частности, орграфов значений тестов, орграфов доменов тестов, орграфов набросков образов, системопаттернов, радикалов [5, 6] и т.д. Предложена методика построения ППО-когнитивных сенсоров (ППО-КС). Предложен вариант построения интеллектуальной системы гибридного мониторинга сложных объектов как интеллектуальной агентной среды с использованием ППО-КС [5].

Дадим рабочее определение «когнитивных измерений» (КИ).

Когнитивными измерениями будем называть такие измерения, при которых значение любого параметра и всех его обобщений/интерпретаций согласованы со всеми индукторами системной модели изучаемого явления или процесса.

Приведенное выше определение КИ опирается на три важных постулата: 1) все параметры, факторы имеют множественные

обобщения, интерпретации и все интерпретации возникают когерентно (принцип избыточности); 2) имеется системная модель изучаемого явления, которая позволяет имплицитно выполнять внутренний аудит значений параметров (показаний датчиков); 3) системная модель содержит развитую систему индукторов, показания которых должны быть согласованы для измеряемого параметра, включая все интерпретации. Данному выше определению КИ в полной мере отвечает схема конфигуратора теста, приведенная в [5, 6]. Конфигуратор теста реализует концепцию полной диверсификации путей решения задачи различения, поддерживая реальную мультимодельность и мультиформализм, что дает возможность подключать внешние ресурсы, включая агентные сообщества.

Индукторы в рамках конфигураторов тестов являются основой важнейшей когнитивной функции – масштабируемой оценочной функции, как части процессов когнитивного контроля. Предпочитаемые способы оценивания формируются в онтогенезе и, по мере накопления опыта взаимодействия с окружающим миром, становятся устойчивыми, экономными и удобными для осуществления индивидуального оценочного процесса. Ключевая гипотеза состоит в том, что благодаря описанному выше механизму происходит парадоксальное увеличение скорости решения задач различения, для обозначения которого целесообразно использовать термин эффект избыточности (прототип urgentных вычислений - Urgent Computing или Extreme Computing).

Системная модель CTS строится на основе «искусственного коннектома», который решает проблему универсальной формализации взаимовлияния факторов, сигналов [5]. Саморазворачивание «искусственного коннектома» и есть базовый процесс возникновения, «выращивания», самоорганизации когнитивной измерительной системы CTS.

Таким образом, предложенные в работе сущности позволяют создавать CTS любого масштаба. Такой подход позволяет решать чрезвычайно сложные задачи в режиме реального времени и в сотрудничестве с людьми. Иного подхода к управлению сложностью нет. Конкретизирована проблема создания «познающих» и «понимающих» (когнитивных) сенсоров и сред.

Адаптационный максимум лидера, «логическая интуиция». Считается, что человек обладает способностью

автоматически определять субъективные параметры порядка произвольных ситуаций действительности и использовать эти параметры для управления. Найденные субъективные параметры порядка могут рассматриваться как внутренние коды «модели мира» субъекта. Их использование является ключевой чертой живых разумных систем. Сложная ситуация понята, если она представлена (интерпретирована) во внутренних кодах. Формирование кодов и функциональных систем на их основе (навыков) – это длительный процесс приобретения профессионального и бытового опыта [5].

Базовыми актами мыслительного процесса являются различения (термин «различения» - «differance» ввел французский философ Жак Деррида). Акт различения — это системоквант «мыследействия» когнитивной системы, базовая функция наблюдателя. Человек постоянно «проживает» различия. Задачи различения обозначим «Z-задачи», где Z – множество элементов различения (диагностики, прогнозирования, управления).

Ядром модели является концепт «стрела познания», описывающий ключевое умение выделять только существенную информацию в рамках Z-задачи различения, невзирая на объем базы прецедентов $\Omega(Z)$. Считается, что именно в фильтрации существенного – выделении «тонкого среза» – лежит ключ к пониманию принципов, по которым будет работать Ambient Intelligence.

«Тонкий срез» в рамках любой Z-задачи различения представляет собой совокупность инвариантов «внутренние коды» (ВК) - $\{S^*\}_{Full}$, на базе которых формируются базисы предельных моделей знаний $\{\{S^*\}_{Min}\}_{Full}$ (базисы ПМЗ). Некоторые ВК описывают параметры порядка ситуаций действительности. Базис ПМЗ – это образ решения задачи, а любая ПМЗ $\{S^*\}_{Min}$ – это набросок решения Z-задачи. Их работа – процесс решения Z-задачи различения – это спонтанный процесс, протекающий, как правило, «бессознательно» (вне логического контроля). ВК могут выступать в качестве цели управления, обеспечивая единство решения задач различения и управления. Пусть W_Z – оператор категоризации в рамках Z-задачи. Ясно, что $\forall \{S^*\} W_Z(\{S^*\}) = \{S^*\}$, где S^* – внутренние коды (собственные значения оператора категоризации W_Z). ВК формируются в рамках процесса, названного «стрела познания».

«Стрела познания» играет ключевую роль в решении проблемы редукции сложности окружающего Мира путем выявления предельного смысла информации (eigenvalues). Ключевое достоинство комбинаторной категоризации в рамках «стрелы познания» заключается, с одной стороны, в существенном расширении области различаемых ситуаций (интерпретируемых, понимаемых ситуаций), а с другой стороны, в нахождении наиболее экономных имплицитно-эксплицитных знаний. Проблема в том, что субъект может годами имплицитно формировать «тонкие срезы». Помочь в этом процессе могут целенаправленные практики и когнитивные тренажеры.

Поскольку Z-задачи различения объединяют задачи диагностики, прогнозирования и управления, то «стрела познания» иллюстрирует закономерность изменения адаптационных возможностей субъекта (когнитивных развивающихся систем). Объединяя все задачи различения можно утверждать, что **когнитивный адаптационный максимум достигается при «тонких срезах» всех задач различения и развитых индукторных пространствах** (the phenomenon of cognitive adaptation maximum; Optimal Mental Performance). Действительно, при адаптационном максимуме субъект-лидер способен эффективно распознать, спрогнозировать и управлять наибольшим потоком возникающих ситуаций с сильной неопределенностью. Индукторные пространства включают как поддержку социума, так и техническую поддержку, например, ИИ-ассистентов (суррогатные, статистические, онтологические модели). Все Z-задачи формируют коннектом субъекта, который и определяет работу **логической интуиции**.

«Когнитивный адаптационный максимум» является предельным обобщением (масштабированием) концепта «тонкий срез» (Uniquely Creative). Речь идет, прежде всего, о положительных результатах в подготовке лидеров, которые креативность может предсказать. Подготовлена монография.

Список источников

1. Handbook on the Knowledge Economy / ed. by D. Rooney, G. Hearn, T. Kastle. Cheltenham: Edward Elgar, 2012.
2. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. — М.: АСТ, 2013. — 625 с.
3. Харламова Г., Гуменна О. Креативність врятує: уроки для України. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv.

Economics, 2018; 1(196): 76-84. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2018/196-1/11>

4. Матурана У., Варела Ф. Древо познания. Перевод с англ. Ю. А. Данилова. М.: Прогресс-Традиция, 2001.

5. Прокопчук Ю.А. набросок формальной теории творчества. Днепр: Изд-во ПГАСА, 2017. – 452 с.

6. Прокопчук Ю.А. Когнитивная экономика и новый класс стратегических информационных технологий /Ю.А. Прокопчук/ Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики: колективна монографія. у 2т.Т.1./за заг. ред. Савчук Л.М./ Павлоград: АРТ Синтез-Т, 2014.— С.20-33.

7. IBM Watson: <https://www.ibm.com/watson>

© Прокопчук Ю.А., 2019

1.4. Підвищення ефективності кадрової роботи на основі використання моделі життєвого циклу працівника

Для досягнення високої продуктивності топ-менеджерам та лінійним менеджерам важливо враховувати вплив на систему управління персоналом етапу життєвого циклу підприємства. Поряд із циклічністю розвитку підприємства, діяльність працівника також відбувається циклічно. Крім того, у системі «керівник - підлеглий» визначальним є й те, на якому етапі життєвого циклу перебуває структурний підрозділ підприємства, команда / група, працівник. [1, с.118-119].

Сам індивід, протягом свого життєвого циклу виступає в якості єдиного і постійного суб'єкта розробки і здійснення програми трудового функціонування [2].

Життєвий цикл працівника являє собою послідовність основних етапів і стадій трудовій діяльності, розкриваються складом і змістом посадових і професійних перетворень, процедур і дій.

В дослідженнях вчених-економістів зустрічаються різні підходи до опису життєвого циклу працівника, а також до кількості та змістовної наповненості етапів його життєвого циклу [3-8]. Наприклад, Н. Селлей виділяє такі етапи життєвого циклу працівника: привернення уваги працівника, пошук і відбір кандидатів, вибір працівника, найм працівника, утримання та звільнення працівника [3]. М. Берк та Ш. Фьселл також виділяють шість етапів: залучення, прийом на роботу, адаптація, розвиток,

утримання, звільнення [5; 6]. Л.Лайонс також шість головних етапів, але виділяє окремо етап управління продуктивністю, а саме: придбання, підбір, адаптація, управління продуктивністю, розвиток, утримання, звільнення [8]. Л. Марсон виділяє п'ять етапів: прийом на роботу та адаптація, навчання та розвиток, управління продуктивністю, управління компенсаціями, планування наслідування [4], Е.Шоу зводить їх до чотирьох основних етапів: підбір, адаптація, розвиток, звільнення [7].

Найрозповсюдженіша модель життєвого циклу працівника, що описує взаємовідносини «працівник-підприємство», включає п'ять основних етапів: придбання, адаптація, розвиток, утримання та вивільнення (рис.1). Зупинимось на них докладніше..



Рисунок 1. Модель життєвого циклу працівника «взаємовідносини працівник-організація»

Перший етап життєвого циклу працівників - це етап залучення. Підприємства, які не залучають нових талановитих працівників, незалежно від того, наскільки корисним є їх продукт чи послуга, не зможуть бути конкурентоспроможними в майбутньому. Саме тому, залучення нових талантів має вирішальне значення для будь-якої стратегії розвитку підприємства. Стадія залучення відбувається перш ніж у компанії з'являється вільна вакансія. Дане явище часто називають "брендом роботодавця", термін, який був створений на початку 1990-х років.

Бренд роботодавця - образ організації як "чудове місце для роботи" у розумінні поточних співробітників та ключових зацікавлених сторін на зовнішньому ринку. На стадії пошуку і відбору, починаються перші кроки до формування чітких вимог до кандидата. Створюється профіль посади, формується вакансія для залучення максимальної кількості кваліфікованих кадрів в компанію.

Коли вакансія розміщена, рекрутер проводить первинний відбір і запрошує найкращих кадрів на зустріч з керівником. Однак, процес вибору часто затягується, вимагаючи ретельного аналізу і витрат часового ресурсу. Адже, поспішно прийняте рішення щодо найму кандидата, який не відповідає вимогам конкретної посади, може обернутися для компанії ще більшими втратами, як часовими так і фінансовими.

На етапі найму нового працівника між кандидатом і роботодавцем виникають ближчі відносини. Раніше потенційний претендент стає вже працівником компанії. На великих підприємствах, процес адаптації співробітників контролюється фахівцем з персоналу.

Від того, наскільки якісно і успішно пройде процес найму і адаптації співробітника на новому місці роботи залежить його подальша професійна діяльність на даному підприємстві.

Наступний етап життєвого циклу працівників – це стадія розвитку працівників. Послідовно заохочуючи професійний розвиток серед своєї команди, керівництво допомагає її членам досягти більш високого професійного рівня та швидкого просування по кар'єрним сходам.

Підприємство повинно розробляти і постійно оновлювати свої програми систематичної підготовки і перепідготовки працівників. Програми мають бути складені з урахуванням конкретних особливостей структури персоналу і актуальних завдань розвитку підприємства.

Багато підприємств надають своїм співробітникам можливість відвідувати відповідні конференції та семінари. Навчання фінансується самими підприємствами і таким чином, вони забезпечують себе висококваліфікованими кадрами. Виявлено, що 40% працівників, які отримують погане професійне навчання, залишають свої посади протягом першого року роботи.

Після того, як бажаного кандидата знайдено, прийнято на роботу, етап адаптації пройдено, роботодавець задоволений новим членом колективу і бажає співпрацювати з ним на

довгостроковій основі. У цей момент головне завдання керівника проявити реальний інтерес до співробітника і утримати його. Тобто утримання персоналу – наступний важливий етап життєвого циклу працівника. Для нового співробітника важливим є планування його кар'єри, наявність можливостей професійного росту. Для цього керівнику слід організовувати регулярні опитування своїх працівників за пріоритетними для нього питаннями, враховувати їх думки, підтримувати завжди зворотний зв'язок. Мотивація співробітників в робочому процесі є важливим моментом у розвитку всього підприємства.

У тому випадку, якщо працівник вичерпав свій інтерес чи навпаки, розчарувався в підприємстві-роботодавцеві, відбувається процес закінчення співпраці. Як би там не було, це заключний етап в життєвому циклі будь-якої працюючої людини. Адже кожен працівник, рано чи пізно, залишає своє місце роботи. Якщо діяльність працівника переривається за бажанням роботодавця, процес звільнення варто здійснити в найбільш коректній формі. Це все ж більше в інтересах підприємства і від цього залежить його імідж.

Латфуллін Г. та Громова О. розглядаючи форму організації діяльності індивіда як об'єкта управління, зазначають, що життєвий цикл працівника поділяють на такі періоди: передтрудоий, трудовий та позатрудоий періоди [2].

Деталізація складу і змісту життєвого циклу працівника, раціоналізація та вдосконалення на цій основі роботи з персоналом організації дозволяють прогнозувати і планувати кар'єрну перспективу на тривалий проміжок часу. Потенціал країн, взаємозв'язків етапів, періодів життєвого циклу працівника визначає основні ресурси управління.

Конкретний зміст процесу планування і розвитку кар'єри працівника протягом життєвого циклу обумовлюється не тільки його власною мотивацією, а й зацікавленіми в цьому процесі суб'єктами, організаціями і, перш за все, роботодавцями. Трудовий потенціал особистості об'єктивно виступає в якості основного джерела цілеспрямованого розвитку суспільства в цілому і кожної організації зокрема. Таке положення зацікавлює роботодавців в підтримці життєвого циклу працівника, визначає необхідність участі у формуванні якостей, навичок, знань, культури працівника.

Традиційні погляди на кар'єрне зростання, організацію трудових відносин в цілому передають основний обсяг

повноважень роботодавцю, що централізує всю повноту влади, що не залишає на перший погляд місця для самого працівника. Між тим, аналіз успішних кар'єр переконливо показує переваги делегування працівникові все більшого числа і, що особливо важливо, більш значущого змісту ставляться і вирішуються кар'єрних завдань.

Це абсолютно природно, оскільки відображає об'єктивні тенденції ініціативного розвитку процесу спеціалізації та кооперації професійної, кваліфікованої та відповідальної праці. Найбільш повне й ефективне використання трудових ресурсів можливо на основі комплексного розвитку та реалізації внутрішнього потенціалу кар'єрно орієнтованого працівника у трудовому періоді його життєвого циклу при долі і самого працівника у процесі планування, побудови і розвитку його власної кар'єри.

Такий підхід може стати основою універсальної концепції побудови кар'єри. Вона повинна ґрунтуватися на визначенні і поданні місця і ролі участі самих різних суб'єктів в процесі планування та організації професійної орієнтації і діяльності індивіда протягом усього життєвого циклу.

Самостійно та ініціативно розвиваючись на основі постійного самовдосконалення, працівник у взаємодії з іншими суб'єктами планує кар'єрне зростання, реалізує задумане і, як правило, досягає більш високої кваліфікації і професійної майстерності. В кінцевому рахунку це виражається в підвищенні загальних результатів роботи організації і суспільства в цілому, адміністративному і суспільному визнанні особистого внеску працівника і, як результат, в його кар'єрному зростанні.

Для організації участі в управлінні життєвим циклом працівника набуває особливого значення, оскільки його результати визначають рівень мобілізації. Використовуються вже сформована трудова мотивація, результати професійної діагностики, орієнтації та підготовки, сформовані і закріплені ділові та особисті якості працівника

Аналіз змісту етапів життєвого циклу працівника прямо вказує на те, що в сучасному суспільстві практично всі державні, підприємницькі та громадські організації, зацікавлені в участі у формуванні та забезпеченні життєвого циклу працівника. Тільки корпоративна участь роботодавців здатна забезпечити його формування і реалізацію в якості основного джерела, що визначає чинника і реалізує форми соціально-економічного

розвитку суспільства. Це підтверджують світові тенденції щодо постійного розширення участі найрізноманітніших організацій, роботодавців у формуванні та розвитку потенціалу життєвого циклу працівника. Така участь орієнтується не тільки на трудовий, а й на перед- і посттрудова періоди життєвого циклу працівника.

На практиці така участь проявляється в вихованні особистості, створення умов для професійної діагностики та орієнтації, розвитку творчих інтересів, взаємодії з центрами професійної підготовки, підтримки особистої ініціативи, підприємливості, що забезпечують в кінцевому рахунку, реалізацію трудового потенціалу працівника. Ці завдання об'єктивно позиціонуються і вирішуються переважно у передтрудова періоді життєвого циклу працівника, багато в чому визначаючи перспективи його подальшого розвитку. Саме цей ресурс працівника формується, розвивається та реалізується організацією в якості основного інструменту постановки і досягнення індивідуальних, групових і суспільних цілей.

Ефективне вирішення багатьох виробничих завдань визначається позиціонуванням позатрудова періоду життєвого циклу працівника не тільки у вигляді безпосередньо прогнозованої і оцінюваної пенсійної перспективи кожного працівника, але і як ресурсу виховання і наставництва. Традиційне позиціонування цих процесів прив'язується до сімейного неформального спілкування, але найбільш ефективні результати дають професійно організовані програми. Ефективне використання позатрудова періоду життєвого циклу працівника може допомогти відновити втрачені форми управління.

В процесі трудового періоду працівника необхідно брати до уваги кар'єру працівника, взаємозв'язок і взаємодію її основних елементів. До складових елементів кар'єри перш за все, відносять такі елементи, як відбір, підготовка, розстановка, стажування, власне робота на посаді, подальше просування, що здійснюється на основі отриманої освіти і накопиченого досвіду. Саме в цих елементах реалізуються і розвиваються розглянуті вище якості, навички, знання, культура, мистецтво професіонала, які, в свою чергу, і визначають кар'єрне просування працівника.

Планування оптимального кар'єрного зростання працівника в рамках трудового періоду життєвого циклу дозволяє найбільш ефективно спланувати використання його потенціалу і розвиток посадового просування, побудови кар'єри в умовах реальної

організації. Кар'єрне зростання відображає напрямок, послідовність і динаміку розвитку службової кар'єри працівника, обґрунтовує логіку і перспективи професійно-ієрархічного просування в рамках усього трудового періоду життєвого циклу. Період кар'єрного зростання конкретного працівника виходить, як правило, за рамки однієї організації або компетенції її керівників, що обумовлює виділення в ньому окремих частин.

Однією з визначальних характеристик цього багатогранного, специфічного і багато в чому імовірнісного процесу стає циклічність. Періодичне повторення таких стійко здійснюються послідовностей, як підбір – підготовка, розстановка, робота – оцінка – просування, ресурс – резерв – склад тощо. Багато в чому визначає не тільки побудова власне кар'єрного процесу, але і здійснення основних процедур управління ним.

Кар'єрне просування більшості працівників від посади до посади відображає повторювану послідовність основних складових елементів, процедур. Це вказує на необхідність циклічного планування основних кар'єрних процедур (наприклад, підготовка, стажування тощо) , обумовлює введення такого поняття, як кар'єрний цикл працівника, який об'єднує періодично повторювану послідовність етапів кар'єрного просування.

Весь цикл і його елементи стають об'єктом контролю, аналізу, оцінки та впливу керівництва організації, служби управління персоналом. Основою виділення і позиціонування завдань, планування і здійснення функціонування і розвитку є кар'єрний цикл працівника. Циклічність виділяється в якості конструктивної основи, принципу побудови і механізму функціонування об'єкта управління. З цього прямо випливає, що процедури проектування, розробки і здійснення цілеспрямованого впливу на кар'єрне цикл також повинні формуватися з урахуванням циклічності.

Склад і зміст цієї діяльності визначені, досить стійкі й багаторазово повторюються, що, в кінцевому рахунку, і зумовлює формування відповідного управлінського циклу. Його основою стають періодично повторювані послідовності, залежності, взаємозв'язку і, головне, професійне зміст дій, що відображають процедуру управління кар'єрним розвитком працівника в рамках однієї посади.

Цикл управління кар'єрою як періодично повторювана послідовність дій керівника та служби управління персоналом на кар'єру працівника відображає структуру і послідовність завдань

управління конкретним працівником, успішне рішення яких забезпечується не стільки керівником чи службою управління персоналом, скільки самим працівником. Це визначає тісний взаємозв'язок і необхідність конструктивної взаємодії циклу управління кар'єрою з кар'єрним циклом працівника [9].

Таким чином, незалежно від посади і місця в ієрархічній структурі, будь-який працівник проходить ряд стадій в період своєї роботи в компанії. Персонал можна розглядати не лише в цілому, але і з позицій кожного окремого працівника. Тому потребують пильної уваги HR-менеджмента застосування відповідних методів управління персоналом на кожному з етапів моделі життєвого циклу працівника, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності роботи з кадровим ресурсом.

Список джерел

1. Гельман В.М. (2019). Підвищення значущості роботи з кадровим ресурсом підприємств в умовах кризи. Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки, 1 (41), с. 117-121.
2. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. Организационное поведение: Учебник для вузов. Санкт-Петербург: ЗАО Издательский дом «Питер», 2004. [online] Доступно <<https://lib.sale/organizatsionnoe-povedenie-knigi/112-jiznennyiy-tsikl-rabotnika-kak-obyekt-52282.html>>
3. Селлей Н. (2011) Жизненный цикл работника: шесть стадий. URL: http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_692.html
4. Marson L. (2017) Talent management systems oversee entirety of employee lifecycle. URL: <https://searchhrsoftware.techtarget.com/feature/Talent-management-systems-oversee-entirety-of-employee-lifecycle>
5. Fjell S. (2017) The 7 Stages of the Employee Lifecycle and Why They Matter. URL: <https://www.questback.com/blog/the-7-stages-of-the-employee-lifecycle-and-why-they-matter/>
6. Burke M. (2015) Six Stages to Success with the Employee Lifecycle. URL: <https://inside.6q.io/six-stages-to-success-with-the-employee-lifecycle/#top>
7. Shaw A. HR Support on Employee Lifecycle Management (ELC). URL: <https://www.xperthr.com/topics/hr-management/employee-lifecycle/>
8. Lyons L. (2019) HR guidebook: All about employee lifecycle management. URL: <https://www.peoplestrategy.com/hr-guidebook-employee-lifecycle-management/>

© Гельман В.М., 2019

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНОЇ КРИЗИ

2.1. Особливості управління соціально-економічним розвитком регіонів

Регіон як соціально-економічна підсистема у країні містить у собі не тільки потенціал ефективного управління і розвитку, а й ризики системної кризи.

Як суб'єкт України регіон виступає як учасник економічних відносин, що здійснює власне відтворення і реалізує власний інтерес на основі привласнення умов і результатів виробництва.

Автор [1] вважає, діагностика економічного розвитку регіону є необхідною для органів державного управління з метою налагодження механізму управління, а саме: розробки і реалізації регіональної економічної політики державних органів влади, оцінювання рівня економічного розвитку різних регіонів країни, оцінювання діяльності керівників регіонів країни.

Початковим пунктом аналізу економічного розвитку регіону є питання про методологію його проведення. Звичайно пропонується наступні методологічні підходи до його проведення.

На першому етапі аналізу виконується аналіз статистичних даних минулих років, що відображають основні компоненти економічного розвитку регіону. При цьому необхідний розгляд ситуації за окремими складовими економіки регіону. Крім того, найважливішим напрямом аналізу стає міжрегіональний аналіз, що дає змогу провести порівняння економічного розвитку досліджуваного регіону з регіонами-конкурентами.

На другому етапі аналізу здійснюється прогнозування розвитку економіки регіону за інерційним сценарієм. Прогнозування стану економіки регіону на перспективу в інерційному варіанті дасть можливість узагальнити і кількісно виміряти наявність виявлених на попередньому етапі аналізу ключових негативних тенденцій і загроз для економічного розвитку регіону в умовах системної економічної кризи.

На третьому етапі аналізу проводиться *SWOT*-аналіз регіону з метою встановлення ключових конкурентних переваг і конкурентних вад регіону в економічній сфері, а також визначення можливостей і загроз його розвитку.

SWOT-аналіз регіону виконується за такими напрямками:

- структура господарства;
- ресурси;
- соціальні фактори;
- економіко-географічне положення;
- інфраструктура;
- екологія;
- внутрішня кон'юнктура.

На четвертому етапі аналізу відбувається ідентифікація наявних в регіоні економічних кластерів і визначення їх межі, що дасть можливість встановити заходи щодо стимулювання їхнього розвитку з боку виконавчих органів державної влади регіону.

Необхідною передумовою вибору стратегії антикризового регіонального менеджменту превентивного характеру є аналіз та оцінка соціально-економічного розвитку регіону, рівня його кризовості, виявлення дестабілізуючих чинників, які її зумовлюють.

Основною базою інформаційного забезпечення аналітичного дослідження є: вітчизняні і зарубіжні наукові публікації з досліджуваної проблематики; законодавчі та нормативно-правові акти України; статистичні збірники, бюлетені і матеріали Держкомстату України, обласних управлінь статистики та регіональних органів влади [2].

Опубліковані статистичні дані [2] дозволяють зробити висновок, що підтвердженням кризової ситуації у демографічному розвитку є аналіз коефіцієнтів народжуваності та смертності, де рівень смертності значно перевищує рівень народжуваності по усіх регіонах держави окрім Волинської, Закарпатської, Рівненської областей та м. Києва.

Найвищий рівень смертності у Дніпропетровській (16,3), Донецькій (16,8), Кіровоградській (17,4), Луганській (16,9), Полтавській (17,8), Сумській (18,0) областях, де є несприятлива екологічна ситуація, обумовлена розміщенням підприємств важкої індустрії, які здійснюють екологічне навантаження на природне середовище та сприяють захворюваності населення.

Відповідно у цих регіонах держави спостерігається значне відхилення коефіцієнтів народжуваності від середнього значення по Україні, де середній коефіцієнт складає 11, а граничне значення коефіцієнту народжуваності становить – 8, нижче якого регіон вважатиметься кризовим за цією ознакою, що свідчатиме про негативну демографічну ситуацію, низький рівень народжуваності як наслідок несприятливої економічної ситуації у регіоні [3].

Важливим показником, що характеризує рівень ринку праці та соціальний розвиток регіону є рівень безробіття. В умовах ринкової економіки циклічність розвитку характеризується економічною нестабільністю, яка виявляється у зростанні безробіття. Найвищий рівень безробіття, який вказує на нерозвиненість та неефективність регіонального ринку праці є у Вінницькій (10,6%), Житомирській (11,8%), Полтавській (10,2%), Рівненській (12,7%), Сумській (11,1%), Тернопільській (11,3%), Черкаській (10,4%) та Чернігівській (14,1%) областях. В решта регіонах держави спостерігається дещо краща ситуація стосовно працевлаштування економічно активного населення регіону. Значний рівень безробіття у регіоні є його дезінтегруючим та дестабілізуючим чинником розвитку, оскільки це не дозволяє забезпечити позитивну динаміку розвитку як соціальної так і економічної сфер, а відтак – появу кризових явищ всередині регіону [3].

З точки зору теорії існує низка підходів та теорій до антикризового соціально-економічного регіонального розвитку. Серед них можливо виокремити теорію пошуку балансу, теорію регулювання, інституціональний підхід, кейнсіанський підхід, теорію життєвого циклу продукту, технологічний та інноваційний підхід та інші.

Жоден з розглянутих підходів (при використанні його в чистому вигляді) не може забезпечити якісного зростання економіки і соціальної сфери регіону в умовах диференціації регіональних економічних інтересів і потенціалу конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, для вирішення специфічних завдань регіонального розвитку потрібно використовувати інтеграцію ряду підходів на сучасному етапі розвитку економіки та соціальної сфери України в цілому. Так, було б логічно об'єднати підходи технологій та інновацій, теорії

регулювання та інституціоналізму, кейнсіанський підхід і підхід пошуку балансу.

Спосіб і механізми інтерференції вищезазначених підходів до регіонального розвитку знаходять відображення у методичному підході до формування та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку регіону.

Соціально-економічний розвиток регіону неможливий без виділення, вимірювання та обліку факторів державної регулятивної політики регіонального розвитку. В рамках завдань, пов'язаних з максимізацією обліку зовнішніх і внутрішніх факторів соціально-економічного середовища, може бути розширена класифікація факторів, що визначають державну регулятивну політику за такими ознаками: ступенем державного впливу, економічних інтересів регіонів, потенціалів конкурентоспроможності регіонів.

Методичний підхід до стратегічного планування може базуватися на наступних основних положеннях: 1) цілі регіонального розвитку формуються на підставі виділення та вимірювання економічних інтересів і потенціалу конкурентоспроможності території, при цьому, незалежно від їх значення, першочерговою метою є поліпшення якості життя населення регіону, а конкурентоспроможність регіональної економіки розглядається як інструмент її досягнення; 2) вибір пріоритетного сценарію і стратегії регіонального розвитку здійснюється з використанням поля дилем, матриці досяжності привабливості, методів сценарного моделювання поведінки систем; 3) розробка програмно-цільових заходів повинна здійснюватися з урахуванням інтересів держави, бізнесу і населення, чому сприяє включення їх представників в якості експертів в процес розробки стратегії, а також планування розширеного використання інструментів державно-приватного партнерства; 4) система моніторингу та контролінгу результатів регіонального розвитку включає не тільки процедуру своєчасного управління стратегією по соціально-економічним чинникам, але і визначає відповідальність органів влади всіх рівнів (державний, регіональний, муніципальний) за ефективну реалізацію регіональної стратегії [4].

На думку І.А. Абрамової [5] превентивними інструментами антикризового менеджменту соціально-економічного розвитку

регіону в умовах економічної кризи в країні виступають бюджет розвитку; диференціація бази оподаткування; регіональні інвестиційні фонди. Кошти бюджетів розвитку можуть виступати важливим джерелом фінансового забезпечення регіонального розвитку з позиції недопущення ознак кризи, розширеного відтворення соціально-економічного розвитку регіону. Бюджети розвитку регіону повинні забезпечити збільшення капітальних видатків на економічний розвиток регіону, що в перспективі забезпечить надходження у дохідну частину місцевого бюджету, яку можна буде інвестувати у процеси, які у подальшому не допустять ознак кризи регіонального розвитку.

Універсальним регулюючим інструментом антикризового регулювання соціально-економічного розвитку регіонів виступає оподаткування, що застосовується, насамперед, для впливу на інвестиційну діяльність, виробництво, торгівлю й міграцію робочої сили. При регулюванні регіонального розвитку кризових регіонів податки можуть бути в якості як стимуляторів так і дестимуляторів функціонування регіональних систем. Крім різних видів прямих і непрямих податків, що стягують на державному рівні, велике значення мають і податкові пільги. До них ставляться відстрочка від сплати податку на прибуток, диференційовані пільги по регіонах або повнім скасуванні податку.

Превентивними методами антикризового менеджменту соціально-економічного розвитку регіону виступають:

- організаційні методи через удосконалення організаційної структури управління регіональним розвитком та її проектування в напрямі забезпечення реалізації процесів антикризового регіонального управління соціально-економічним розвитком; персоніфікацію функцій управління на різних рівнях;

- економічні методи шляхом збільшення дохідної частини місцевих бюджетів через посилення платіжної дисципліни підприємств регіону.

В даний час потрібний пошук нових антикризових механізмів регіонального соціально-економічного розвитку, насамперед, забезпечення його на інноваційній основі.

Зниження конкурентоспроможності українських регіонів багато в чому пов'язане з тим, що багато підприємств, що становлять основу економіки, використовують зношене

обладнання і застарілі технології. До того ж, промислові підприємства не мають достатнього припливу інновацій та наукової підтримки. Внаслідок цього збільшується їх технологічне відставання від зарубіжних конкурентів [6].

В останні роки прийнята досить велика кількість документів на державному та регіональному рівнях, пов'язаних з інноваційною діяльністю, проте їх реалізація поки не принесла очікуваних результатів. Існуючий механізм державного управління недостатньо стимулює інноваційну діяльність. Частка інноваційно-активних підприємств становить близько 8%, що значно нижче, ніж у розвинених країнах (у Німеччині – 66%, у Франції – 46%, у Греції – 27%); при цьому значення показника істотно розрізняється по регіонах: наприклад, в Києві, Київській області, Харківській області – понад 17%, в Причорноморському регіоні – менше 6%. Інновації не затребувані бізнесом, реалізується всього 8-10% інноваційних проектів (у США – 62%, в Японії – 95%). Більше 70% всіх винаходів спрямовані на підтримку або незначні удосконалення існуючих в більшості своїй застарілих видів техніки і технологій [7].

Для функціонування і розвитку в сучасних умовах регіонам необхідні нові технології управління територіальним розвитком, що працюють на підвищення конкурентоспроможності регіонів і країни в цілому і адаптовані для використання в суспільстві, заснованому на знаннях і останніх досягненнях науки. Необхідно сформулювати нову технологічну основу, базовану на інноваційному типі розвитку регіональної економіки та поновому використовуючу територію і ресурси.

Управління регіоном пов'язане з вирішенням системоутворюючих проблем, які виникають в процесі постановки і досягнення цілей території. Суть антикризового управління регіональною системою, багато в чому, полягає у вирішенні протиріч між функціонуванням і розвитком, стабільністю і динамікою, матеріальною і духовною сторонами розвитку.

Національна та регіональні інноваційні системи сприяють переходу до інтенсивного розвитку економіки, нової якості економічного зростання. Досі за рахунок інтенсивних факторів у нашій країні забезпечувалося лише 25% приросту ВВП. Слід зазначити, що екстенсивні фактори (чисельність трудових

ресурсів, запаси корисних копалин і т.д.) обмежені або скорочуються. Регіональна інноваційна система повинна забезпечувати орієнтацію наукових досліджень на підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки та соціальної сфери, а підприємств і організацій - на використання науково-технічних і організаційних розробок для оновлення виробництва [8].

Розробку і реалізацію антикризової стратегії, в цілому, управління функціонуванням і розвитком регіону найбільш доцільно здійснювати з використанням програмно-цільового підходу з основною формою його реалізації - розробкою цільових програм. Формування стратегії передбачає виявлення світових тенденцій регіонального розвитку, тенденцій української економіки, аналіз стану всіх комплексів регіону, виявлення його переваг і недоліків в порівнянні з іншими територіальними утвореннями. Організацію програмно-цільового управління функціонуванням і розвитком регіону слід розглядати як послідовність ітераційних процедур, які дозволяють враховувати досягнення загальних і проміжних цілей, використовувати отримані результати (в т.ч. ймовірнісної природи) для подальшого коректування цілей, завдань, заходів, виконавців, ресурсів. Управління антикризовим функціонуванням і розвитком регіону слід здійснювати, використовуючи концепцію стратегічного управління в умовах слабких сигналів. Слабкі сигнали, що характеризують початкові розвиваємі тенденції, можуть нести інформацію як про небезпеки, так і можливості розвитку.

Для формування регіональної антикризової стратегії слід провести структурування проблем управління функціонуванням і розвитком регіону. Стандартні і добре структуровані проблеми більш характерні для функціонування території. Розвиток регіону припускає, що горизонт прийняття та реалізації рішень розтягнутий у часі. Зі збільшенням цього горизонту значно зростає питома вага слабо- і неструктурованих проблем [9].

Для підвищення керованості при формуванні системи показників стратегічного розвитку регіону проводиться агрегування підсистем: соціальна підсистема, управління, розвитку людського потенціалу складають суспільну підсистему;

економічна підсистема та інфраструктура утворюють підсистему забезпечення.

Для системи показників стратегічного розвитку повинні бути відібрані ключові показники реалізації стратегії регіону. Необхідно представляти систему показників в якомога більш стислому вигляді, не допускаючи при цьому втрати актуальної інформації.

Система показників стратегічного розвитку території не замінює систему оцінки поточних параметрів. Показники слід відбирати так, щоб вони сприяли прогресивним якісним зрушенням у соціально-економічній системі регіону. Система показників стратегічного розвитку регіону повинна запобігати можливості «псевдооптимізації» одного показника або однієї складової.

Розробниками збалансованої системи показників для комерційних організацій рекомендується 3 цілі на стратегічну карту. З причини некомерційного характеру діяльності та складності територіальних утворень представляється логічним збільшити це число для потреб регіонального управління (приблизно до 5 на карту). При розробці системи визначальним є необхідність, з одного боку, врахувати всі найважливіші цілі, а з іншого - не допустити розмитості пріоритетів [10].

Дослідження показало, що в систему показників стратегічного антикризового розвитку регіону по стратегічній карті інноваційної підсистеми слід включити такі показники (в дужках наведені значення показників, відповідні інноваційним центрам світового рівня, на досягнення якого має бути спрямована стратегія інноваційного розвитку певного регіону):

- обсяг продажів інноваційної продукції регіону (60%);
- частка експортованої інноваційної продукції (50%);
- частка інноваційної продукції у валовому регіональному продукті 50%);
- частка венчурних інвестицій у загальному обсязі інвестицій (15%);
- частка прямих іноземних інвестицій в інноваційній продукції (20%).

При визначенні складу можливих показників за іншими стратегічним картами рекомендується використовувати

комплексну систему показників сталого функціонування і розвитку регіону.

Система показників стратегічного розвитку регіону сприяє процесу управління досягненням поставлених при розробці стратегії цілей, виступає інструментом комплексного стратегічного управління територіальним функціонуванням і розвитком.

Вибір стратегії інноваційного розвитку регіону доцільно здійснювати на основі використання організаційно-методологічних принципів методу аналізу ієрархій. Даний метод передбачає визначення відносної значимості досліджуваних альтернатив для всіх критеріїв, що знаходяться в ієрархії. Відносна значимість виражається чисельно у вигляді векторів пріоритетів. Кожен елемент заданого рівня повинен виступати як критерій для елементів нижчого рівня.

У міру розвитку систем в умовах змінного оточення окремі показники можуть втратити свою актуальність. Тому може виникнути необхідність їх заміни на інші показники, які в нових умовах будуть більш актуальними. У зв'язку з цим, важливо підтримувати гнучкість переліків показників і можливість їх перегляду у відповідь на нові вимоги [10].

Пропонована система показників інноваційної підсистеми регіону може використовуватися для:

- створення антикризової інноваційної стратегії регіону;
- проведення регулярного моніторингу розвитку інноваційної діяльності в регіоні;
- порівняльного аналізу рівня інноваційного розвитку регіонів;
- порівняльного аналізу темпів антикризового інноваційного розвитку країни та окремого регіону;
- визначення напрямів удосконалення механізму інноваційного розвитку.

Пропонована система показників може використовуватися, також, в якості складової оцінки сталого антикризового функціонування і розвитку регіону. Критерії інноваційного розвитку регіону можуть бути доповнені базовими орієнтирами системи; це дозволяє перейти до тривимірної оцінки критеріїв інноваційної підсистеми регіону.

Список джерел

1. Азарян О. М. Прогнозування та макроекономічне планування в системі державного управління національною економікою: теорія і практика: монографія / О. М. Азарян, О. О. Шепелев ; під ред. д-ра екон. наук., проф. О. О. Шубіна ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетингу і комерц. справи. . – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2010. – 148 с.
2. Статистичний збірник «Регіони України» – К.: Державна служба статистики, 2018. – Частина I Київ. – 315 с.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Социально-экономические проблемы информационного общества: моногр. / под ред. Л.Г. Мельника, М.В. Брюханова. – Вып. 2. – Сумы: Университетская книга, 2010. – 896 с.
5. Абрамова І.О. Аналіз соціально-економічного розвитку регіонів України на предмет кризовості [Текст] / Ірина Олександрівна Абрамова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 1. – С. 6-15.
6. Проблеми формування та реалізації державної політики у сферах державного, регіонального і галузевого управління / Ред.: О.С. Поважний. – Донецьк, 2007. – 315 с. – (Зб. наук. пр. Донец. держ. ун-ту упр. Сер. Держ. упр.; Т. 8, вип. 93).
7. Підлісна О.А. Стан та перспективи розвитку регіонів України: методи оцінки ефективності територіальних утворень / О.А. Підлісна // Регіональна економіка. – 2007. – № 1. – С. 104-115.
8. Лі Шуан Теоретико-методологічні засади та механізм подолання соціально-економічної диференціації регіонів (на прикладі Китайської Народної Республіки): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / Лі Шуан. – Х., 2009. – 20 с.
9. Кабанова О. Соціальна складова шахтарських міст (теоретичні аспекти) / О. Кабанова // Регіональна економіка. - 2002. – № 1. - С. 177-183.
10. Базилюк Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення : [Монографія]. / Базилюк Я. Б. – К. : НІСД, 2002. – 132 с.

© М'ячин В.Г., 2019

2.2. Теоретико-методологічні аспекти проблеми економічної безпеки регіону

Глобалізація економічних відносин, що виявляється в посиленні взаємодії і взаємозалежності національних економік і їх об'єктів і суб'єктів господарювання від зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку, диверсифікувала і посилила проблему забезпечення національної безпеки. Базисом національної безпеки є *економічна безпека*, що визначає всі інші складові національної безпеки – військово-політичну, техніко-технологічну, продовольчу, соціальну, енерго-екологічну, інформаційну, фінансову та інші види безпеки.

Забезпечення безпеки і захисту життєво важливих національних інтересів України та її регіонів в сфері економіки, сьогодні повинні стати головним змістом економічної політики держави, спрямованої на стабілізацію, підйом економіки на рівні регіонів, і проведення незалежного соціально орієнтованого курсу [1].

Актуальність дослідження визначається також тим, що в період реформування соціально-економічного ладу виникає нагальна потреба зміни існуючої раніше централізованої системи забезпечення національної безпеки. Загальносвітової тенденції *децентралізації* в управлінні соціально-економічними процесами відповідає децентралізація в забезпеченні економічної безпеки.

Регіоналізація українського суспільства, змінивши місце і роль регіонів у всіх сферах життєдіяльності країни, зажадала обґрунтування перенесення центру ваги забезпечення економічної безпеки з державного на регіональний рівень управління. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність посилення ролі регіонального управління економічною безпекою.

Взаємодіючи з концепцією національної безпеки України і стратегією економічної безпеки держави, регіональна концепція і стратегія, як інструменти державного управління, могли б стати основою для координації захисних дій. Необхідність дослідження разом з тим обумовлена потребами розвитку сучасного наукового знання про роль державного регулювання регіональної економіки недостатньою розробкою теоретико-методологічних основ нових

відносин безпеки: *"вертикальних"* (центр-регіон) і *"горизонтальних"* (регіон-регіон).

Особливої актуальності проблеми економічна безпека регіону (ЕБР) надає посилена поляризація регіонів України в рівні соціально-економічного розвитку. Ця поляризація несе в собі відбиток глобальної проблеми нерівномірного розвитку регіональних економік. Негативні суспільно-політичні та соціально-економічні процеси посилюють відцентрове стремління окремих регіонів країни, ведуть до наростання загрози економічного і територіального розпаду держави. Це накладає жорсткі тимчасові обмеження на вироблення комплексних заходів забезпечення безпечного розвитку України та регіонів.

Включеність українських регіонів з різним рівнем розвитку у формування ринкових відносин підсилює значення управління захистом власних економічних регіональних інтересів від витрат конкурентної боротьби. Інтеграціональна взаємодія регіонів в межах єдиного економічного простору підвищує взаємовплив і вразливість регіональних економік від екзогенних (зовнішніх по відношенню до регіону) джерел загроз і викликів. Дестабілізуючі процеси і явища можуть проявлятися й ініціюватися і в самій регіональній економіці, що змушує регіони України в процесі децентралізації, передбачити, мінімізувати, локалізувати, нейтралізувати і компенсувати наслідки реалізації загроз. При цьому різко зростає відповідальність регіональних суб'єктів господарювання за управління безпечним розвитком.

Актуальність дослідження визначається і реальною втратою, яка нанесена об'єктам безпеки регіону некерованими соціально-економічними процесами і відсутністю адекватної цим процесам нормативно-правової, організаційної, ресурсної та науково-теоретичної основи управління ЕБР, чому відносна стихійність і низька соціальна і економічна ефективність реагування на загрози стають самі по собі дестабілізуючими факторами. Тому актуальність даного дослідження зумовлена інтенсивним пошуком дієвих фірм регіонального моделювання і управління в сфері економічної безпеки регіону по одному з важливих напрямів – фактора впливу процесу децентралізації на ЕБР.

Економічна безпека на рівні регіону: аспекти управління

Поняття "економічна безпека" є міждисциплінарною категорією, систематичним поняттям політекономії, соціології, менеджменту і маркетингу, що дозволяє досить широко інтерпретувати цю категорію. Також, це поняття є не тільки багатомірним, а й багаторівневим. Як і в безпеці, існують міжнародний (глобальний, мегарегіональний), національний, локальний (регіональний і галузевий), приватний (фірми, компанії) і особистий рівень забезпечення, що змінює категорії зі зміною рівня розгляду. При цьому, тема ЕБР довгий час була практично закритою в наукових дослідженнях. Цьому сприяв і цілком природний конфіденційний характер обговорення будь-яких аспектів безпеки, який властивий і західним і, в більшій мірі вітчизняним дослідникам. Тому, відомчі обмеження аж ніяк не сприяли широкому і глибокому аналізу теми ЕБР.

У зарубіжній літературі концептуальні погляди на економічну безпеку держави і ЕБР розглядаються на національному рівні переважно в глобальному міжнародному, мегарегіональному і зовнішньоекономічному аспектах. Проблема ЕБР, а також економічна безпека на регіональному рівні практично не аналізується. Досить широко досліджуються питання теорії і практики сталого регіонального розвитку в сформованих регіональних умовах в працях Х. Боса, А. Вебера, Е. Гувера, У. Ізарда, А. Льоша, В. Ойкена, Ф. Перру, І. Тюнена, А. Хірман і ін., а також Л. Абалкін, С. Глазєва, П. Іванчишин, Б. Мільнера, В. Н. Сенчагова, В. А. Тамбовцев та ін.

Відомий внесок в формуванні регіонального підходу до проблеми управління економічною безпекою, впливу процесу децентралізації в регіонах на ЕБР внесли Б. Буркинський, З. Верналій, О. Власюк, Г. Гутман, В. Дубницький, І. Заблодська, В. Захарченко, М. Кизим, А. Куклін, А. Лайко, В. Родченко, А. Сухоруков, А. Татаркін, С. Федулова, Т. Феофілова, Ю. Харазішвілі і ін.

Метою даного дослідження є розвиток теоретико-методологічної розробки основ управління ЕБР з урахуванням впливу важливого чинника даного процесу – децентралізації. Методологічною і методичною основою дослідження служить діалектичний і логістичний аналіз відносин економічної безпеки

на рівні регіону, з урахуванням специфіки регіональної структури економіки в ході реалізації завдань децентралізації.

Концептуальною основою розгляду економічної безпеки є існування логічного "ланцюга безпеки": "потреби – економічні інтереси – протиріччя – загрози – протидії. Результати вивчення сучасних процесів територіального розвитку в Україні дозволили виділити регіональний рівень взаємозв'язку елементів "ланцюга безпеки". Ключовою ланкою взаємозв'язку є перш за все – *регіональний економічний інтерес*, що проявляється в необхідності задоволення сукупності потреб і національно-державних інтересів країни і специфічних потреб конкретного регіону. Дуалізм регіонального економічного інтересу визначає двоїсте становище регіону в системі національної економічної безпеки; регіон виступає і об'єктом і суб'єктом економічної безпеки [2].

Трансформація принципів організації регіонального розвитку викликала зміни парадигми управління економічною безпекою, в основі якої тепер лежить поєднання централізованого та регіонального управління (при домінуванні останнього) силами та засобами забезпечення економічної безпеки. Розгляд регіону як суб'єкта економічної безпеки, автор пов'язує з домінуванням саморегуляції всіх суб'єктів ринку (в тому числі і регіональних економічних систем) під впливом товарно-грошових відносин. Регіон у цій якості виступає провідником відповідної економічної політики у рамках круга його повноважень. Регіон як об'єкт розглядається зменшеною моделлю держави (або «квазі держави») з незавершеним суверенітетом та локалізованими територіально-диференційованими економічними, соціальними та енерго-економічними процесами, які потребують управлінського впливу з боку центру [3].

На основі аналізу та синтезу теоретичних концепцій про зміст економічної безпеки автор пропонує власне поняття *"економічної безпеки регіону – ЕБР"* у відповідності з яким: ***"економічна безпека характеризує оптимальне співвідношення економічних інтересів органів регіональної влади, регіонального бізнесу та громадського суспільства регіону, і управління (як функція держави, у контексті забезпечення національно-державних інтересів) і конкуренція (як функція ринку) встановлюють межі можливостей"***

реалізації своїх інтересів суб'єктами держави та суб'єктами ринку".

Перехідній економіці України та її регіонів, що формуються як продукт протиріччя інерційності і трансформації соціально-економічних відносин, внутрішньо властиві нестабільність і нестійкість. Нелінійність розвитку, втрата керованості, багатокладність та різний рівень регіональних економік послаблюють "імунітет" об'єктів безпеки від загроз зовнішнього і внутрішнього характеру. При цьому, на думку автора, поляризований регіональний розвиток здатний ініціювати розпад єдиного економічного простору. Також, результатом несприятливого поєднання екзогенних і ендогенних загроз може бути регіональна критична соціально-економічна ситуація. Звісно ж, що критерієм подібної ситуації виступає характеристика – стадійність розвитку регіональної економіки і досягнутий рівень забезпечення ЕБР [1].

Автори вважають, що умови економічної безпеки далеко не завжди утворюють необхідний стан чого-небудь, хоча вони і необхідні. Тобто в якості мети економічної безпеки ми пропонуємо досягнення певного стану економіки промислового регіону за допомогою сприятливих умов, при яких буде досягнута економічна безпека (рис. 1).

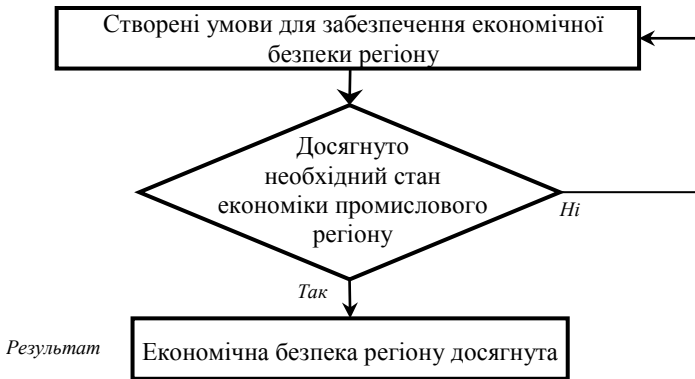


Рисунок 1. Співвідношення елементів поняття економічної безпеки промислового регіону

В якості необхідного стану економіки регіону, в т.ч. промислового, можуть виступати досягнення

конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, збалансованості промислового та інфраструктурного комплексу регіону, здатність регіональної економіки протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам та інші цілі.

Тенденцією внутрішнього розвитку України є посилення процесу *регіоналізації суспільних відносин*. В даний час в більшості регіонів України відбувається трансформація принципів організації регіонального розвитку від просторової експансії, моноцентризму і примусової інтеграції до принципів зосередження (концентрації), поліцентризму і диференціації [4].

Децентралізація, будучи адекватним регіональним процесом в сфері управління суб'єктом національної соціально-економічної системи, викликала зміни парадигми забезпечення економічної безпеки на макро-, мезо- і мікрорівнях, в основі якої лежить поєднання централізованого та регіонального управління (при домінуванні останнього) силами і засобами забезпечення економічної безпеки країни і її регіонів. Саме зміна місця і ролі регіону в суспільно-державній системі спричинило появу нового поняття і явища – "*економічна безпека регіону*". Внутрішніми складовими ЕБР є рівень розвитку продуктивних сил регіону і рівень суспільної злагоди у відносинах довгострокових узгоджених національних і регіональних цілей. Як вище зазначалося, що саме двоїстий характер *регіонального інтересу* визначає двоїсте становище регіону в системі національно-державних інтересів і системі економічної безпеки держави: регіон виступає об'єктом і суб'єктом загальної економічної безпеки.

Зарубіжний досвід вирішення протиріч регіонального розвитку свідчить про зміну парадигми управління територіальним розвитком: концепція вирівнювання замінюється концепцією ефективності. При цьому перевага віддається напрацьованим механізмам саморегуляції на основі конкуренції. І якщо в минулі десятиліття головним ресурсом конкуренції регіонів були фізичний (фактори виробництва) і фінансовий (інвестиції) капітал, то сьогодні домінуючим є знання. Тому, в рішенні проблем кризових територій провідну роль відіграє розвиток інтеграційно-інноваційних функцій, стимулювання науково ємнісного виробництва. Ця трансформація вимагає якісно іншого диверсифікованого управлінського інструментарію, в тому числі при реалізації процесу

децентралізації регіонів. Усунення від врегулювання протиріч регіонального розвитку та (або) їх стихійно-нерегульоване рішення порушує баланс економічних інтересів, як важливого фактора в сфері забезпечення ЕБР, що призводить до генерації загроз економічній безпеці регіону. На рис. 2 представлена розроблена автором концепт-модель механізму економічної безпеки на макро-, мезорівнях (блок основних компонентів).

Загрози економічній безпеці на макро-, мезо- і мікрорівнях класифікуються за якісно-кількісними признаками. Теоретично протидії загрозам можливі або за допомогою ліквідації джерел загроз шляхом застосування превентивних заходів, або за допомогою компенсації збитків. Нестабільна макроекономічна ситуація підсилює негативний вплив на регіональні мезоекономічні процеси. Результатом несприятливого поєднання екзогенних і ендегенних загроз є регіональна критична соціально-економічна і енерго-екологічна ситуація. Найважливішою характеристикою регіональної критичної соціально-економічної ситуації є – *стадійність*. Виділяються чотири стадії: зародження, ескалація, кульмінація, загасання або вимушена адаптація [5].

Управління економічної безпеки передбачає наявність чітко визначеної системи критеріїв ЕБР, здатних охарактеризувати динамічно змінні параметри безпечного функціонального регіонального господарського комплексу і, в цілому регіональної економіки. Визначальним виступає факт подолання параметром критичного порога. Граничне значення показників повинні визначатися тільки з урахуванням етапу розвитку регіональної економіки, що обумовлює необхідність варіантної оцінки індикаторів безпеки. Регіональна специфіка, рівень конкурентоспроможності промислового та інфраструктурного комплексу регіону диктує необхідність розробки для найважливіших об'єктів небезпеки регіональної системи критеріїв (параметрів) [4]. На рис. 3 представлена схема загроз економічній безпеці на макро- і мезорівнях: види за сферами спрямування.

Загальноукраїнські загрози мають виражену регіональну компоненту, пов'язану з нерівномірністю розподілу кризового навантаження на регіони і поляризацією регіонів. В цьому аспекті основними економічними загрозами є наступні:



Рисунок 2. Концепт-модель механізму економічної безпеки на макро- і мезорівнях (блок основних компонентів)

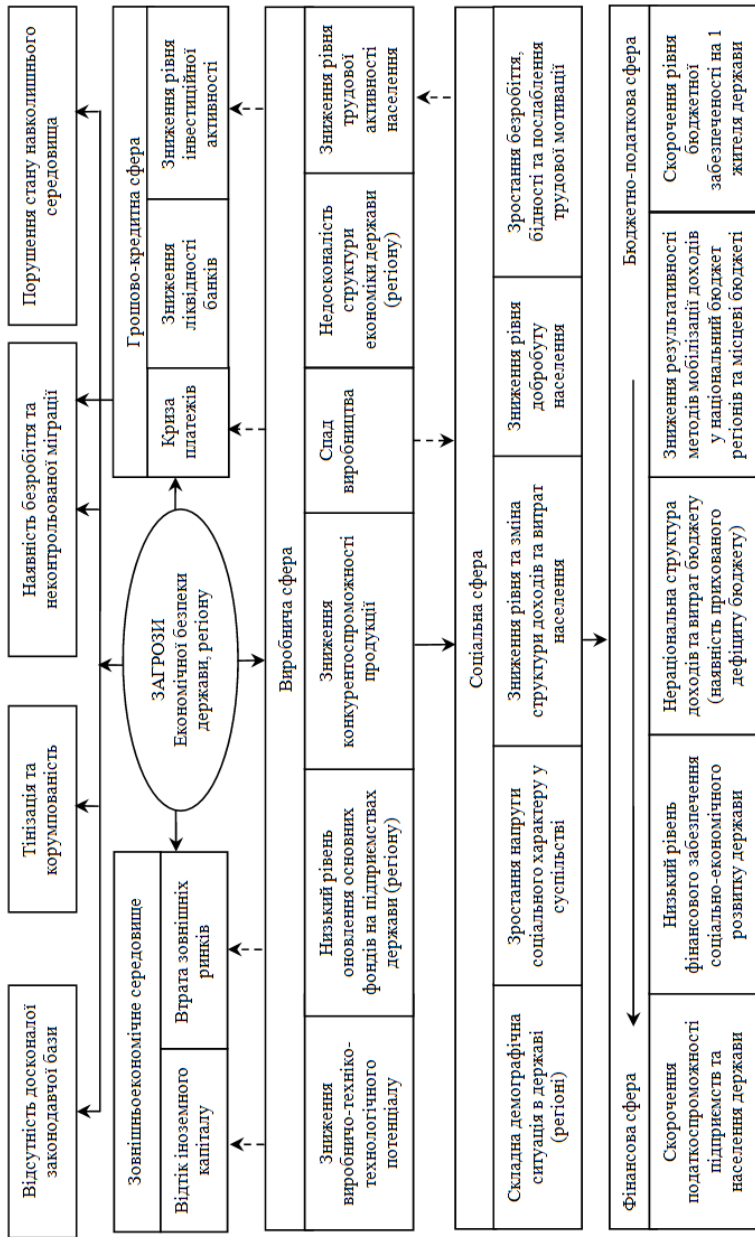


Рис. 3. Загрози економічній безпеці на макро- і мезорівнях: види за сферами направлення

– спад промислового виробництва і розшарування єдиного економічного простору за глибиною спаду на "бідні" і "багаті" регіони;

– структурна деформація і розшарування економічного простору з економічної орієнтації на регіони "інтроверти" і "екстраверти";

– спад інвестиційної активності і розшарування економічного простору на інвестиційно- "привабливі" і "непривабливі" регіони;

Розрив господарських зв'язків і фінансового простору в сукупності з зазначеними погрозами і втратою керованості на практиці ініціює економічний і територіальний сепаратизм як основну загрозу національної безпеки держави. При цьому, національно-державні інтереси України, реалізація концепції національної безпеки України, державної стратегії економічної безпеки припускають досягнення і підтримання сталого та безпечного розвитку регіонів України відповідно до регіональних концепцій і стратегій економічної безпеки, що враховують специфіку структури економіки конкретного регіону.

На думку автора, концепція ЕБР є похідною від концепції регіональних економічних інтересів, а в більш широкому сенсі від загального бачення населенням регіону місця і ролі конкретного регіону в процесах регіонального розвитку держави. Елементами концепції ЕБР є:

– аналіз поточного соціально-економічного та енерго-екологічного положення регіону в рамках національного господарського комплексу;

– виявлення життєво важливих регіональних інтересів;

– загрози ЕБР в найважливіших сферах життєдіяльності регіону;

– основні напрями, цілі, принципи та завдання забезпечення економічної безпеки регіону.

Стратегія ЕБР покликана розвинути і конкретизувати дії суб'єктів економічної безпеки по досягненню цілей безпечного розвитку регіону. Основу *стратегії ЕБР* повинна на нашу думку виконувати система управління економічною безпекою, базовими елементами якої є:

– цілі, принципи та критерії ефективності управління;

– об'єкти, суб'єкти безпеки і їх взаємодія;

- інструментарій управління;
- процеси реагування на загрози.

При цьому об'єкти ЕБР розглядаються як багаторівнева інтегральна система господарюючих одиниць керованих органами влади регіону, а також соціально і природно-енерго-екологічні умови в межах регіону. Суб'єктами економічної безпеки є державні або приватні структури, які організують захист об'єктів безпеки. Специфіка основного суб'єкта (регіональних власних органів) полягає в поєднанні на рівні регіону двох суперечливих початків: регіональна влада реалізує на своїй території як національно-державні, так і власні регіональні інтереси. Головна вимога до організаційних структур управління полягає в з'єднанні в собі функціонально спеціалізованих і ситуаційних елементів. Поєднання централізації і децентралізації виражається глобальною координацією і локальною автономією керуючих впливів.

На нашу думку, процес реагування на загрози в рамках забезпечення ЕБР включає:

- моніторинг факторів дестабілізації економіки регіону;
- розробка прогнозних сценаріїв розвитку регіональної ситуації;
- формування варіантів дій;
- оцінка і контроль керуючих впливів;
- компенсація збитків.

Таким чином, ЕБР обумовлена потребою в регулюванні ринкової економіки з боку суспільства зусиллями і членів конкретного локального співтовариства. Тому забезпечення ЕБР залежить від об'єктивно сформованого розподілу продуктивних сил і ресурсоемності території, а суб'єктивно - від якості управління економікою регіону та життєдіяльністю суспільства в цілому.

Особливості формування стратегії соціально-економічного розвитку в умовах забезпечення його економічної безпеки

У сучасній ситуації економіки України та її регіонів особливої актуальності набуває регіональна економічна безпека, як важлива підсистема національної безпеки країни, а

першочерговим стає створення ефективного механізму управління бюджетними ресурсами в рамках процесу децентралізації, дієвим інструментом якого є програмно-цільовий метод. Накопичений досвід свідчить про те, що безпека економічного розвитку держави або регіону становить ключову складову, як внутрішньої так і зовнішньої політики. З метою забезпечення ефективності відтворювального процесу в кожному регіоні і країні в цілому, необхідно дотримуватися стратегії забезпечення умов для економічної безпеки, яка грає дуже важливу роль у відтворенні національної безпеки країни.

Таким чином, під ЕБР слід розуміти здатність територіальної системи збалансовано розвиватися і забезпечувати відтворення валового регіонального продукту (ВРП) та його справедливий розподіл (перерозподіл) між учасниками відтворювального процесу [6, с. 43]. При цьому в роботі [7] представлена точка зору на дефініцію ЕБР – "економічна безпека регіону" – самостійна соціально-економічна і науково-технічна система, яка розуміється як сукупність її властивостей, що забезпечують прогресивний розвиток регіону в умовах дестабілізуючого впливу різного виду загроз. Можна погодитися з Е. А. Чуриковою в частині розуміння, що під механізмом забезпечення економічної безпеки держави (регіону) сукупність таких інструментів, методів, важелів і стимулів, за допомогою яких виконавча влада на рівні держави та її регіонів повинна забезпечувати їх сталий розвиток в системі економічного зростання держави.

Якщо забезпечення державної економічної безпеки збоку держави асоціюється з захистом національно-державних інтересів, то при розгляданні ЕБР доцільно виділяти регіональні інтереси, які збігаються з державними і мають подвійне значення: по-перше, держава створює умови для економічної безпеки України; по-друге, регіон має свою концепцію створення умов для забезпечення економічної безпеки і характерні для неї механізми, методи і інструменти реалізації.

Таким чином рівень національної безпеки залежить від гармонійного поєднання інтересів держави, регіонів і їх жителів, а своєчасне виділення та забезпечення повного спектра регіональних інтересів гарантують високий рівень ЕБР, основними критеріями на наш погляд є:

– здатність регіональних органів управління проводити таку економічну політику, яка буде проводитися в рамках загальнодержавної політики і ефективність якої буде залежати від використання всіх видів потенціалу;

– високий ступінь диверсифікацій, здатність гнучко і оперативно реагувати на різкі зміни в межах конкретного регіону, як динамічно-складної соціально-економічної системи;

– можливість самостійно фінансувати заходи щодо ліквідації або запобігання соціально і екологонебезпечних ситуацій в регіоні, пов'язаних з локальними економічними, енерго-екологічними і соціальними загрозами без допомоги з боку держави, якщо це можливо;

– здатність надання допомоги суміжним територіям в межах ресурсів регіону;

– досягнення рівня життя населення регіону не нижчого за середній по країні в цілому.

У сучасних умовах розвитку України та її регіонів першочерговим стає вирішення проблеми визначення стратегічних пріоритетів і напрямів розвитку регіонів з урахуванням потенціалу внутрішнього ринку і максимізації використання переваг міжрегіонального та міжнародного співробітництва регіонів, пошук "точок зростання" на регіональному рівні та дієвих інструментів їх розкриття і стимулювання [6, с. 47].

Доцільно розглянути методологічні основні напрямки та механізми реалізації стратегії соціально-економічного розвитку Дніпропетровської області до 2030 року (рис. 4).

Досягнення стану безпеки бюджетів різних рівнів передбачається:

– забезпечення бюджетної стійкості, платоспроможності;
– достатньої фінансової незалежності бюджетів в довгостроковому періоді;

- оптимальне залучення та ефективне використання бюджетних ресурсів;

- виявлення небезпек і загроз і розробки заходів по їх своєчасному усуненні;

- розрахунок кількісних і якісних показників, їх порівняння з граничними значеннями для оцінки рівня фінансово-бюджетної безпеки;

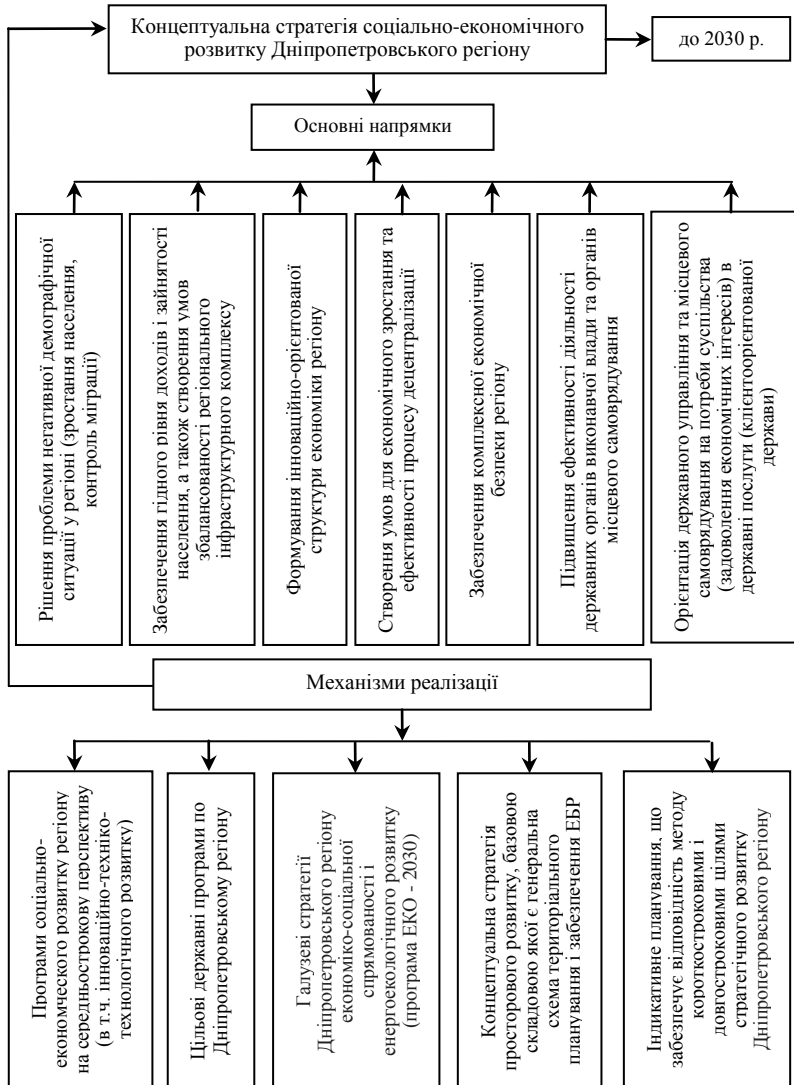


Рисунок 4. Концепт-стратегія соціально-економічного розвитку Дніпропетровського регіону до 2030 р. (основні напрями та механізми реалізації)

- виявлення найбільш істотних проблем в сфері управління доходами і витратами бюджетів і можливого їх ранжування за ступенем небезпеки, розробкою системи заходів, спрямованих на вирішення виявлених проблем;

- створення механізму зниження впливу загроз і ризиків на економіку.

Розглядаючи запропоновані базові напрямки реалізації державної стратегії забезпечення ЕБР на прикладі Дніпровського регіону, а також методологічні положення сталого розвитку з позиції безпеки, які сформульовані в дослідженні Ю. М. Харазішвілі [8] слід виділити основні орієнтири для виконавчої влади Дніпровського регіону (проект стратегії до 2030 р.):

- подолання наслідків кризи, досягнення економічного зростання в реальному секторі економіки регіону і його підпорядкування завданням соціально-економічного розвитку України;

- істотне посилення фінансової безпеки регіону (важливої компоненти ЕБР), в т.ч. першочергове зміцнення фінансового потенціалу реального сектора економіки (промислового і інфраструктурного комплексів регіону), суб'єктів господарювання всіх фірм власності, забезпечення збалансованого розвитку бюджетної сфери (в т.ч. за рахунок ефективності процесу децентралізації), поліпшення інвестиційного клімату і зниження рівня анд. ції і корумпованості в сфері регіональної економіки у напрямку сфери забезпечення ЕБР;

- створення надійних гарантій технологічної та інформаційної безпеки (забезпечення безаварійної роботи на об'єктах підвищеної небезпеки – підприємств регіону металургійної, видобувної, хімічної промисловості), своєчасна модернізація промислового комплексу і системна трансформація в частині інноваційної активності;

- посилення енерго-екологічної безпеки, в т.ч. здійснення активної політики енерго- та ресурсозбереження, вирішення проблеми комплексної утилізації небезпечних відходів за рахунок впровадження сучасних технологій їх переробки, створення умов для реальної конкуренції в сфері енергопостачання. Застосування дієвих економічних інструментів, використання яких дозволить виконавчим органам

влади в регіоні створити умови для відтворення і раціонального використання природних і стратегічних ресурсів.

Висновки. За результатами даного дослідження можна сформулювати висновки: вимога забезпечення ЕБР має бути включена в число основоположних принципів формування і реалізації регіональної політики, забезпечення економічної безпеки як країни, так і регіону не є прерогативою якого-небудь одного державного відомства, служби. Вона повинна підтримуватися всією системою державних органів, всіма ланками і структурами національної та регіональної економік.

Усунення проблем економічної безпеки регіонів України мають бути присвячені дослідження стійкості безпеки в рамках глобальної економіки.

Список джерел

1. Базові умови забезпечення регіональної економічної безпеки [Електронний ресурс] / В. І. Захарченко, Л. В. Ширяєва // Економіка:реалії часу. Наук. Журнал, 2015 – № 1 (17). – С. 35-42. Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/article/2015/nl.html>

2. Чубенко А. Г. Теоретико-правовий аспект забезпечення економічної безпеки / А. Г. Чубенко // Наук. Вісник НАВС. – 2014. – № 3. – С. 88-101.

3. Науменко Н. Ю. Управління економічною безпекою: аналіз і синтез систем / Н. Ю. Науменко, В. І. Дубницький // Організаційно-економічний механізм збалансованого розвитку регіонів. Фінансово-економічна безпека: колективна монографія; за а. анд. анд.. В. І. Дубницького. – Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2017. – Розд. 4.2. – С. 253-283.

4. Дробот С. А. Економічна безпека промислового регіону: аспекти моделювання взаємозв'язків її компонентів / С. А. Дробот, В. І. Дубницький, Н. Ю. Науменко // Моделювання складних систем в економіці і освіті: колективна монографія; за а. анд. Л. О. Кібальник, В. М. Соловійова. – Черкаси: Видавець Вовчок О.Ю., 2018. – Розд. 4.3. – С. 150-168.

5. Бабанов В. Н. Управление экономической безопасностью региона в условиях формирования рыночных отношений: дисс. ... анд.. Экон. Наук: 08.00.05 / Бабанов Виктор Николаевич. – Орел, 1999. – 184 с.

6. Чурикова Е. А. Механизм обеспечения экономической безопасности государства и его регионов / Е. А. Чурикова // Извест. ТГУ. Экономические и юридические науки. – 2016. – С. 42-48.

7. Богачев В. И., Пенсер В. Г., Бундуков О. В., Кравченко К. В. Организация и управление НТП в регионе в условиях глобализации

економики: монографія / Богачев В. И., Пенцер В. Г., Бундуков О. В., Кравченко К. В.; Луганск – Ровеньки: Наука, 2009. – 260 с.

8. Харазішвілі Ю. М. Система безпеки сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації: монографія / Ю. М. Харазішвілі; НАН України УЕП. – К.: 2019. – 304 с.

© Науменко Н.Ю., 2019

2.3. Проблеми забезпечення еколого-економічної безпеки регіону: рівні, сутність, складники

Сутність та еволюція поняття «еколого-економічна безпека», базуються на основі принципів та визначень безпеки. Під еколого-економічною безпекою встановлюється сьогодні розуміння як стан, у якому такі складники, як: інформаційна, фінансова, інституційно-правова, техніко-технологічна, інтелектуально-кадрова та екологічна діяльність перебувають у стані відсутності небезпеки, збереження, захисту від загроз, надійності, стабільності, спокою, незалежності. Виявляється, що еколого-економічна безпека – це динамічна складова частина економіки, що адаптується до вимог свого часу, стан якої системи дозволяє розвиватися ефективно, динамічно. Сьогодні більшість науковців констатують, що в умовах формування ринкової економіки актуальними постають питання ефективності дії механізму відтворення природно-ресурсного потенціалу та еколого-економічної безпеки регіону. Постає гостре питання еколого-економічної безпеки регіонального розвитку, з точки зору забезпечення сталого розвитку. вбудовуються природоохоронні завдання ,удосконалюється база критерію оцінки процесів економічного зростання ресурсоспоживання. викидів та утворення відходів.

Формування політики еколого-економічного регулювання безпеки регіону є відтворення інвестиційно-фінансової складової. Регіон розглядається як система , що саме базується на взаємодії трьох підсистем:

- комплексність соціально-економічного та екологічного розвитку;
- комплексність промислового розвитку;

- спільний характер розвитку соціальної та виробничої інфраструктур.

Актуальність еколого-економічного розвитку безпеки регіону визначається на державному рівні у нормативних, рекомендаційних документах декларується саме завдання підтримки екологічної безпеки, еколого-економічної збалансованості, тощо.

у Резолюції Міжнародного екологічного форуму «Довкілля для України» визначено ряд політики підтримки збалансованості еколого-економічного стану безпеки регіону та розвитку, які передбачають посилення ролі регіонів та території у її розробленні, реалізації:

- у 2012 році був прийнятий законопроект, щодо переходу від соціально-економічного до еколого-соціально-економічного планування розвитку країни, регіонів та міст;

- посилення ролі місцевих органів самоврядування в еколого-економічному управлінні та відповідальності за контроль щодо правопорушень до природоохоронного законодавства та виконання природоохоронних програм.

Негативна динаміка проблеми забезпечення еколого-економічної безпеки регіону та економічних показників розвитку, зокрема їх інвестиційної активності, на сьогодні вже не пояснюється тільки економічними чинниками. дослідження доводять що, цілеспрямованість підвищення рівня екологічної безпеки в регіоні на сам перед сприяє підвищенню його інвестиційної привабливості. Деякі дослідники сталого розвитку, передумов його формування найбільш схилені до думки що впровадження у практику принципів сталого розвитку буде найбільш дієвим та ефективним саме на регіональному рівні.

Еколого-економічний аспект аналізу безпеки регіону стає більш актуальним. Зростання факторів які мають екологічну природу, зокрема, обсяги методів використання природних ресурсів, обсягами відходів та розглядається як еколого-економічна та соціо-еколого-економічна система [1] закономірностей та особливостей формування економічних відносин, характеризується як сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених процесів відтворення безпеки регіону. На сьогодні загальноприйняте розуміння еколого-економічної безпеки пов'язують із « певним станом за якого будь який суб'єкт захищений і не зазнає збитків від наслідків негативного впливу

будь яких факторів ».[2] Саме економіка формує багатство регіону від сукупності створених та накопичених працею регіонального суспільства, як матеріальних так і духовних благ, стан фактично яких і визначає економічну незалежність регіону , а саме незалежність у формуванні сталого розвитку як захисту від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів. Економіка – це фундаментальна економічна основа регіону.

Еколого-економічна безпека регіону - це захищеність життєво важливих інтересів людини, суспільства, регіону та держави. за якої забезпечується своєчасне запобігання і нейтралізація реальних та потенційних екологічних загроз антропогенного чи природного характеру на сталий соціально-економічний розвиток країни.

Розвиток науки і техніки зумовлений потребами економіки, підвищуючи соціально-економічну безпеку суспільства водночас призвів до появи небезпеки та впливу на здоров'я людини та навколишнього середовища. Економічні та соціальні елементи взаємодіючи один з одним, породжують нові завдання та цілі, як наприклад досягнення справедливості в середині одного покоління (щодо розподілу доходів), тощо. Механізм взаємодії економічного та екологічного елементів породив нові ідеї щодо вартісної оцінки та інтерналізації (обліку в економічній звітності підприємств) зовнішніх впливів на навколишнє середовище та на зв'язок соціального і екологічного елементів. На підґрунті сталого розвитку можна сформулювати нове визначення поняття «еколого-економічна безпека регіону ». Як було відомо, до тепер лише декілька авторів визначають що таке еколого-економічна безпека регіону. Наприклад такий автор як, І.В. Грищенко та О.Ю. Древаль , вважають, що « еколого-економічною безпекою можна вважати як стан збалансованого розвитку та захищеності соціально-економічної підсистеми регіону від реальних та потенціальних загроз, що створюються як завдяки впливу антропогенних так и завдяки впливу природних факторів на довкілля» [3].

Але таке визначення відрізняється від запропонованого автором А. Качинським: «екологічну безпеку ми можемо розглядати як компонент національної безпеки, яка забезпечує захищеність важливих інтересів людини, суспільства, держави та довкілля від потенціальних або реальних загроз, що створюють

антропогенні чи природні чинники стосовно навколишнього середовища та гарантується законодавчими актами держави» [4]. Вважається що більш обґрунтованим є визначення В. Дюбеля: «міжнародне регулювання еколого-економічної безпеки має на меті збалансування та оптимізацію взаємовідносин між суспільством та природою в рамках сталого розвитку. При цьому екологічна компонента має виступати як повноцінна складова розробки глобальних стратегій розвитку соціально-економічної світової цивілізації. Еколого-економічну безпеку регіону слід розуміти як стан при якому навколишнє середовище може забезпечити існування суспільства, задоволення його потреб у доволі тривалій перспективі». Це свого роду стратегія виживання людства, розвиток, спільна мета. Теоретичні основи еколого-економічної безпеки регіону мають стати фундаментом для розбудови оптимальної моделі розвитку, яка б максимально задовольнила всі потреби суспільства, гарантувала б збереження навколишнього середовища для майбутнього існування людства. [5]

Сьогодні еколого-економічна концепція розвитку безпеки регіону має право претендувати на роль стратегічної основи державної політики. основною ознакою господарства країн ЄС стає екологізація промислового процесу, можливість досягнення економічного росту та збереження навколишнього середовища (екології), уникнення, попередження конфліктів між цими сферами життя людей.

Реалізація еколого-економічної політики, зокрема таких складових її як « еко-трудова податкова система», «торгівля квотами на викиди», тощо.

Етапи становлення еколого-економічної безпеки аналізував відомий вчений В.Д. Писарєв, де він доречно зауважує, що першими хто усвідомив необхідність у внесенні суттєвих корективів до концепції національної безпеки та стратегії були зроблені у США. Але формування нового підходу наштовхувалося на теоретичний та практичний характер питання [6]. У 1977 році президент інституту «Уорлдотч» Л. Браун у статті « Переглянуті визначення національної безпеки » серед загроз не військового характеру виділив разом із енергетичною кризою, міграцією населення, інфляцією саме таке поняття як екологічні загрози.

Забезпечення еколого-економічної безпеки регіону – це гарантія самостійності держави, умова стабільного функціонування суспільства. Таке поняття як еколого-економічна безпека є видовою складовою частиною національної безпеки та водночас належить до категорії економічної теорії. У науковий обіг це роз'яснення увійшло трохи більше десяти років тому, що й є для неї невеликим строком для всебічного аналізу. Розуміння економічної безпеки виникло разом із поняттям держави та входить до її складової частини. Тому можна стверджувати, що перші поняття про економічну безпеку зазначені та основоположенні у праці Платона «Політея»[7].

Важливим завданням на даний час є встановлення змістовного наповнення категорії «економічна безпека» та «еколого-економічна безпека» з урахуванням сучасного економічного середовища, яке на даний період часу динамічно розвивається в умовах не визначення та підвищених ризиків.

Слід зазначити, що складниками економічної безпеки, згідно з «Методичними рекомендаціями щодо розрахунку рівня економічної безпеки України», затвердженим наказом Міністерства економічного розвитку та торгівлі від 29 жовтня 2013 р. № 1277, є: виробнича, енергетична, зовнішньоекономічна, інвестиційно-інноваційна, макроекономічна, продовольча, соціальна та фінансова безпека [8].

Економічна безпека держави – це динамічна складова частина економіки, яка адаптується до вимог часу. Крім того, з'ясовано, що поняття «економічна безпека» ґрунтується на базі визначень та принципів безпеки. У результаті розвитку постіндустріального суспільства та ускладнення соціальних, державних відносин цей термін адаптовано до економічного напрямку. Нині під економічною безпекою розуміють стан, у якому такі складники, як: фінансова, інформаційна, соціально-економічна, інституційно-правова, техніко-технологічна, інтелектуально-кадрова, силова та екологічна діяльність – перебувають у стані відсутності небезпеки, збереження, захисту від загроз, захищеності, надійності, стабільності, спокою, незалежності, у допустимих межах.

Таблиця 1. Узагальнення підходів до визначення терміна «економічна безпека» [7]

Автор	Визначення
Гетьман О.	Здатність економічної системи протистояти негативному впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників для досягнення макроекономічних цілей розвитку на рівні постіндустріальних держав.
Жаліло Я.	Складна багатофакторна категорія, що характеризує здатність національної економіки до розширеного відтворення з метою задоволення на визначеному рівні потреб і власного населення, і держави, протистояння дестабілізуючій дії чинників, що створюють загрозу стійкому збалансованому розвитку країни; забезпечення кредитоспроможності національної економіки у світовій системі господарювання
Мунтіян В.	Загальнонаціональний комплекс заходів, спрямованих на постійний та стабільний розвиток економіки держави, що містить механізм протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам
Ревенко А.	Стан економічної системи, що характеризується стійкістю щодо впливу ендегенних (внутрішніх) та екзогенних (зовнішніх) чинників, які створюють загрозу для суспільства
Сенчагов В.	Стан економіки та інститутів влади, за яким забезпечується гарантований захист національних інтересів, соціально спрямований розвиток країни загалом, достатній оборонний потенціал навіть за найбільш несприятливих умов розвитку внутрішніх і зовнішніх процесів

Стійкий стан економіки як одна з найважливіших умов національного благополуччя, самостійності, незалежності обумовлює базис безпеки; оскільки виробництво, розподіл і споживання матеріальних благ визначають життєздатність, життєдіяльність суспільства. Розгляд економічної безпеки залежно від екологічної складової – відносно нове явище. Звідси витікає проблема виявлення взаємодії економічної і екологічної безпеки. Розкриваючи суть еколого-економічної безпеки, слід зазначити різноманітні аспекти цієї складної політико-економічної категорії, і що найбільш важливою її особливістю є здатність економічної системи до стійкого збереження основних

значень економічних, фінансових, соціальних, екологічних і інших показників в параметрах, що забезпечують основи її функціонування.

Таблиця 2. Визначення компонентів та показників до терміна «еколого-економічна безпека»

Компоненти	Показники
Екологічні	1) Стан навколишнього природного середовища; 2) Величина забруднення навколишнього середовища; 3) Здатність екологічних систем до самовідновлення; 4) Можливість відновлення природно-ресурсного потенціалу.
Економічні	1) Рівень розвитку державних та ринкових інститутів; 2) Структурні компоненти господарського комплексу; 3) Стан фінансового сектору; 4) технологічні компоненти; 5) Ресурсозабезпеченість
Соціальні	1) Демографічна ситуація в країні; 2) ВВП на душу населення; 3) Рівень диференціації доходів та безробіття; 4) Соціальна стабільність та захист населення; 5) Відтворення освітньо-кваліфікаційного потенціалу; 6) Рівень забезпечення основних груп населення матеріальними благами та послугами.

[9].

Сьогодні в Україні затверджена стратегія національної екологічної політики (далі НЕП), запропонована концепція екологічної безпеки, на мікрорівні використовуються інструменти сертифікації екологічного менеджменту.

Метою національної екологічної політики є стабілізація і поліпшення стану навколишнього природного середовища України шляхом інтеграції екологічної політики до соціально-економічного розвитку України для гарантування екологічно безпечного природного середовища для життя і здоров'я населення, впровадження екологічно збалансованої системи природокористування та збереження природних екосистем [10].

Визначені стратегічні цілі НЕП спрямовані на:

– підвищення рівня суспільної екологічної свідомості;

- поліпшення екологічної ситуації та підвищення рівня екобезпеки;
- досягнення безпечного для здоров'я людини стану навколишнього природного середовища;
- інтеграцію екологічної політики та вдосконалення системи інтегрованого екологічного управління;
- припинення втрат біологічного та ландшафтного різноманіття і формування екологічної мережі;
- забезпечення екологічно збалансованого природокористування;
- удосконалення регіональної екополітики.

Отже, функція забезпечення еколого-економічної безпеки враховує: по-перше, показники економічного зростання через мінімізацію економічних втрат,

по-друге, показники здоров'я суспільства (наприклад, рівень народжуваності, смертності, природний приріст населення, тощо); по-третє, показники екологічного ризику та якості довкілля. Розвиток суспільства на сучасному етапі настійливо вимагає вироблення збалансованого підходу до вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем. В основу здійснення екологічної стратегії в сучасних умовах слід покласти ефективний економіко-правовий механізм охорони довкілля, побудований на взаємодії адміністративних та економічних засобів вирішення екологічних проблем і забезпечення сталого розвитку регіонів. Завдання правового регулювання у цьому контексті має полягати насамперед у тому, щоб допомогти розв'язати конфлікт економічних та екологічних інтересів, зробивши екологічно некоректну діяльність не вигідною також і економічно, а дотримання екологічних вимог у господарській діяльності економічно вигідним. Відправні положення щодо змісту та спрямованості державної екологічної політики України містяться у базовому законодавчому акті, присвяченому питанням охорони довкілля, - у Законі України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25 червня 1991р.

Стосовно України перспективним є визначення нової ролі держави за умов загострення екологічних проблем її розвитку на регіональному рівні. на даний час суспільство та людство здатне істотно поліпшити еколого-економічні умови, які склалися на

сьогодні. Важливу роль у вирішенні цієї проблеми відіграє екологічна освіта та виховування населення.

Список джерел

1. Моделирование социо-эколого-экономической системы региона / [О. Ф. Балацкий, Д. В. Бельшев, В. И. Гурман и др.] ; под ред. В. И. Гурмана, Е. В. Рюминой. – М. : Наука, 2001. – 175 с.

2. Хвесик М. А. Економіко-правове регулювання природокористування: Монографія / М. А. Хвесик, Л. М. Горбач, Ю. П. Кулаковський. – К.: Кондор, 2004. – 524 с.

3. Криленко В. І. Економічна безпека регіону як складова забезпечення національної економічної безпеки [Електронний ресурс] / В. І. Криленко // Ефективна економіка. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com>.

4. Цуканов В. Х. Экономическая безопасность: сущность, факторы влияния и методы обеспечения / В. Х. Цуканов. — Челябинск : Челябинский дом печати, 2007. — 443 с.

5. Дубель В. Міжнародне регулювання еколого-економічної безпеки/В. Дубель//Наука молода -2008.-№9.-С.63-69.

6. Писарев В. Экологическая безопасность как компонент национальной безопасности США/В.Писарев//США-ЭПИ.-1997.№6.-С.5-16.

7. Жаліло Я.А. Стратегія національної безпеки України в контексті досвіду світової спільноти/Я. А. Жаліло .- Київ : Сатсанга, 2001.- 224 с.

8. Акімова Л.М. теоретичні основи державного управління розвитком національної безпеки/ Л.М. Акімова// Державне управління: удосконалення та розвиток : електрон. наук. фах. вид. - 2015.

9. Дубель В.М. Розробка системи показників еколого-економічної безпеки та можливість її застосування для країн ОЧЕС / В. Дубель // Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Ев-ропы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ: сборник научных трудов. – 2008. – С. 525–530. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pips/2008/BSEC_2008/Pages%20from%20tom2/0525.pdf

10. Національна екологічна політика України: оцінка і стратегія розвитку: [підготовлено в рамках проекту ПРООН/ГЕФ "Оцінка національного потенціалу в сфері глобального екологічного управління в Україні"] / Міністерство охорони навколишнього природного середовища України, Програма розвитку ООН, Глобальний екологічний фонд. – К., 2007. – 184 с.

© Слюта А.О., 2019

2.4. Сталий соціо-еколого-економічний розвиток регіонів у кризових умовах господарювання

Сьогодні проблема сталого розвитку є однією із найактуальніших і невідкладних у світі, спричинена ускладненням взаємозв'язків між людиною та навколишнім природним середовищем. Виходячи з цього, на міжнародному рівні всерйоз почали обговорюватись й вирішуватись глобальні соціально-економічні та екологічні проблеми, першочерговими з яких є: незворотні деградаційні процеси, забруднення довкілля; демографічний вибух, нестача продовольства, безробіття; виснаження природних ресурсів, знищення й збідніння видового (флористичного та фауністичного) різноманіття; нерівномірність розвитку та зростаюча прірва між економічно розвиненими і бідними країнами тощо [1].

Перехід до сталого розвитку у всіх сферах людської діяльності є однією із першочергових та актуальних тенденцій в сучасному світі, якою опікуються світові лідери, присвячені сотні урядових і міжурядових програм. Основним завданням даної концепції є поєднання необхідності забезпечення економічного зростання, соціального розвитку людства із збереженням та охороною довкілля. Ключові положення триєдиної концепції наголошують, що економічне зростання повинно відбуватись в контексті збереження довкілля, дотримання екологічних обмежень і стандартів, супроводжуватись соціальними перетвореннями та сприяти підвищенню рівня соціально-культурної сфери [2].

Сталий розвиток регіону – це розвиток, що задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби.

Концепцію сталого розвитку можна інтерпретувати по-різному, але за своєю суттю це підхід до регіонального розвитку, який функціонує для збалансування різних конкурентних потреб – екологічних, соціальних та економічних, з якими стикається суспільство. Слід зазначити особливу важливість проблем сталого розвитку в сучасних умовах господарювання, що зумовлюється недостатністю ресурсного забезпечення, на що акцентується урядами багатьох держав, громадськими

організаціями, ученими, пересічними громадянами. Потрібне формування нової парадигми регіонального розвитку, що враховує минулий досвід і відповідає сучасним реаліям.

Сталий розвиток регіонів є основою поступального розвитку країни, а впровадження його принципів – передумовою інтеграції України в європейське співтовариство. Теорія сталого розвитку перебуває на стадії становлення. Досі залишається багато суперечних і невирішених питань.

Наукове співтовариство хвилює насамперед питання про те, чи можна взагалі говорити про сталість динамічної системи, якщо у філософському розумінні вона уявляється як перебування в одному стані на противагу змінності. Без створення міцного методологічного фундаменту, без наукового обґрунтування дій на всіх ієрархічних рівнях управління вирішити проблему сталості неможливо.

Особливості перспективного планування сталого розвитку регіону визначається можливостями зниження невизначеності в майбутньому.

Визначальними в напрацюванні орієнтирів сталого розвитку є принципи Європейської Стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, Національної парадигми сталого розвитку. Серед ключових принципів та умов регіонального зростання і розвитку варто виокремити системність, наукове обґрунтування, економічність і результативність, прозорість та інформативність у формуванні регіональної політики забезпечення сталого розвитку [3].

На основі вище викладено сформована структурна модель сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів і його забезпечувальних механізмів (рис. 1).

Можна побачити, що сталий розвиток базується на економічному, екологічному та соціальному розвитку та забезпечується відповідними механізмами. Основними складовими механізмів економічного розвитку є: дотримання економічних законів розвитку; збалансований розвиток виробничого потенціалу; оптимізація виробничих і розподільних відносин господарської діяльності регіонів та країни вцілому.

Механізми екологічного розвитку включають: дотримання природних законів розвитку; використання ресурсозберігаючих технологій; забезпечення безвідходного виробництва. Механізми

соціального розвитку вирішують питання: всебічного розвитку людського капіталу; повної зайнятості і солідарної відповідальності; високого рівня добробуту і якості життя.

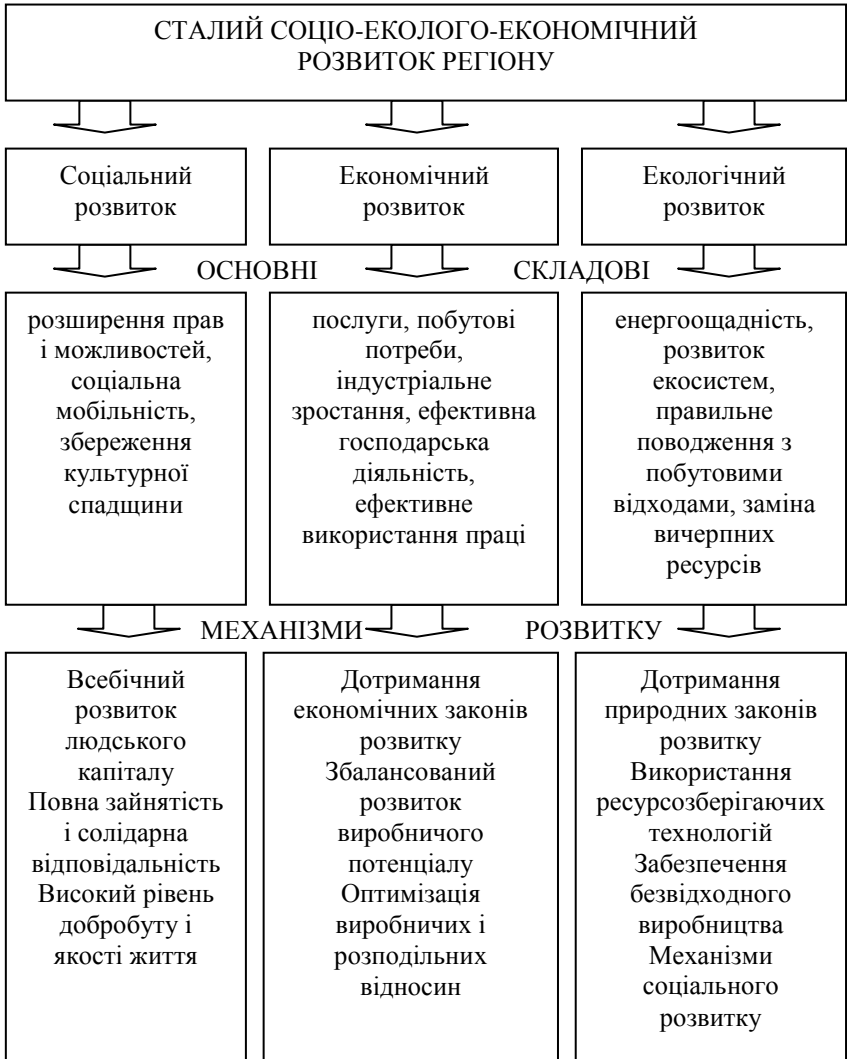


Рисунок 1. Структура сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів

Для досягнення сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів є обов'язкова необхідність досягнення балансу між соціальними, екологічними затратами при економічно вигідній господарській діяльності. Зокрема, соціальні затрати спрямовані на досягнення певних матеріальних і нематеріальних благ, при чому екологічні витрати мають на меті недопущення забруднення навколишнього середовища та сприяють переходу від невідновлювальних до відновлювальних ресурсів, запровадження технологічних процесів, які б мали мінімальний негативний вплив на довкілля [2].

Обґрунтовуючи забезпечуючі механізми сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів, необхідно враховувати пріоритети розвитку діяльності кожного регіону в кризових умовах функціонування країни, що характеризується великою залежністю від природно-кліматичних умов, використанням землі як обмеженого ресурсу, слабким розвитком інфраструктури, низьким рівнем оплати праці, недостатнім захистом від ризиків тощо.

В загальному механізмі стратегії сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів прийнято виділяти такі напрями його розвитку, як: правові, організаційні, фінансові, економіко-інноваційні, соціальні, екологічні та інформаційні:

- правовий механізм – нормативно-правове забезпечення; інституційне забезпечення; забезпечення відповідальності центральних і місцевих органів влади;

- організаційний механізм – розробка стратегій розвитку регіонів; система управління стратегічним розвитком; централізація і децентралізація державної влади;

- фінансовий механізм – залучення бюджетних та позабюджетних коштів на виконання державних та регіональних програм впровадження ідей сталого розвитку; удосконалення фінансово-бюджетних відносин; вироблення критеріїв надання державної підтримки;

- економіко-інвестиційний механізм – поліпшення інвестиційного клімату; впровадження кластерного підходу для забезпечення інноваційного розвитку виробництва; реалізація заходів розвитку регіону в напрямі інноваційно-інвестиційного, високотехнологічного, ресурсозберігаючого й екологічно безпечного виробництва; впровадження заходів раціонального природокористування;

- екологічний механізм – екологічна паспортизація; впровадження інноваційних екологічних технологій; екологічне страхування; популяризація екологічної освіти;

- соціальний механізм – запровадження соціальних стандартів; підвищення рівня і якості життя; оптимальна мережа соціальної інфраструктури; реалізація програм зайнятості;

- інформаційний механізм – автоматизація систем господарського управління; регулювання регіональних систем; проведення соціального моніторингу; всебічна інформатизація населення.

Механізми стратегії сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів пропонується розглядати як цілісну структурно-функціональну систему зв'язків, що складаються між різними елементами самого механізму, регулювання їх взаємодії з метою сталого соціального та економічного розвитку наявних територій регіонів. Дана система, повинна являти собою взаємопов'язану сукупність функцій, принципів, методів, важелів та інструментів функціонування, які дозволяють організовувати, регулювати і координувати процес раціоналізації для досягнення та підтримки оптимально та необхідного рівня розвитку регіону.

Формування даного механізму повинне бути спрямованим на досягнення стратегічної мети – сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів, і враховувати основні критерії, такі як збалансованість, стабільність, оптимальність, наукова обґрунтованість, комплексність, ощадливість, економіко-соціальна безпека, висока ефективність, не виснажливості, планомірність.

На рис. 2 представлені основні пріоритетні напрями основних складових механізму сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів (соціального, економічного та екологічного).

До основних напрямів сталого соціального розвитку регіонів можна віднести [6-7]:

- поліпшення демографічної ситуації та розвиток охорони здоров'я;

- скорочення диференціації доходів населення й реорганізація системи захисту його незахищених верств;

- поліпшення якості житлових послуг і реформування кластера підприємств житлово-комунального господарства;



Рисунок 2. Пріоритетні напрями механізму сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів

- ліквідація убогості і зменшення масштабів бідності;
- поліпшення місця існування людини, розвиток його соціальної активності;
- посилення соціальної функції держави;
- забезпечення рівних можливостей в здобутті освіти, отриманні медичної допомоги і відновленні здоров'я;
- забезпечення соціальної захищеності громадян;
- формування у громадян екологічно орієнтованого світогляду, свідомості відповідальності за стійкий розвиток;
- формування системи загальної безперервної екологічної освіти, забезпечення доступу до інформації про рішення проблем

стійкого розвитку, посилення цих складових в програмах навчання усіх рівнів;

- на необхідності дотримання законів її розвитку, обмежень і заборон, які витікають з них; на ефективному господарюванні, раціональному споживанні і здоровому способі життя.

До основних пріоритетних напрямів економічного розвитку регіонів можна віднести [6,9]:

- відновлення виробництва і переробки продукції регіону та випуску продуктів харчування;

- підвищення енергозабезпечення й енергозбереження в різних галузях економіки регіону;

- формування інноваційних економіки знань;

- виробництво харчової продукції і сировини для промисловості;

- розвиток галузей економіки (машинобудівної, легкої, хімічної тощо);

- розвиток імпортно-замінного виробництва;

- розвиток паливно-енергетичного комплексу;

- прискорення інноваційного оновлення галузей економіки.

До основних пріоритетних напрямів екологічний розвитку регіонів можна віднести [6, 8]:

- комплексна утилізація та переробка відходів;

- поліпшення екологічної ситуації;

- екологічна реабілітація територій у зонах діяльності гірничо-видобувної промисловості;

- покращення екологічного стану водних артерій регіону;

- переробка та утилізація промислових та побутових відходів;

- збереження біологічного та ландшафтного різноманіття,

розвиток природно-заповідних територій та екологічної мережі;

- організація системи екологічного моніторингу та

інформаційного забезпечення природоохоронної діяльності, екологічної освіти та виховання населення.

Дуже важливу роль у сталому соціо-еколого-економічному розвитку регіонів має держава, яка полягає у формуванні збалансованого інституційного та макроекономічного середовища. Відносини держави та регіонів мають будуватимуться на принципах:

- децентралізації — центри прийняття рішень щодо поточного розвитку територій буде зміщено на регіональний рівень;

— мотивації — держава створить умови для зацікавленості регіонів у власному розвитку, зокрема шляхом оптимізації схем розподілу національного доходу;

— партнерства — держава є повноправним партнером місцевих органів влади та приватних кіл у розробці, фінансуванні й реалізації локальних економічних і соціальних проектів;

— відповідальності — держава нестиме відповідальність нарівні з регіональними та місцевими управлінськими колами за невиконання адміністративних, фінансових та соціальних зобов'язань [4, с. 17; 5].

На основі запропонованих напрямів сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів повинна бути відкоригована регіональна стратегія сталого розвитку яка являє собою комплекс заходів, орієнтованих на досягнення перспективних соціально-економічних цілей, обумовлених наявними ресурсами, потенційними можливостями й обмеженнями їх реалізації. Стратегія сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів змінюється в залежності від соціально-економічної та політичної орієнтації держави на конкретному етапі розвитку, складних взаємин центру з регіоном, зовнішньоекономічної ситуації, тобто від системи умов і факторів, що впливають на цільові установки розвитку суспільства в рамках єдиної держави [10].

Для досягнення стратегії сталого розвитку регіонів необхідно визначити основні Цілі сталого розвитку в Україні, які становлять нову систему взаємоузгоджених управлінських заходів за економічним, соціальним та екологічним (природоохоронним) вимірами, спрямовану на формування суспільних відносин на засадах довіри, солідарності, рівності поколінь, безпечного навколишнього середовища.

Нові цілі сталого розвитку мають забезпечити інтеграцію зусиль щодо економічного зростання, прагнення до соціальної справедливості і раціонального природокористування, що потребує глибоких соціально-економічних перетворень в Україні та нових підходів до можливостей її глобального партнерства.

«Для досягнення Цілей Сталого Розвитку (ЦСР) на національному та регіональному рівні Україна здійснюватиме нові програми і проекти, які на практиці забезпечать макроекономічну стабільність, екологічний баланс та соціальну згуртованість. ЦСР служать в якості загальної основи для

подальших перетворень в Україні», - саме так зазначив Президент України Петро Порошенко у своєму виступі на Саміті ООН з Порядку денного в галузі розвитку на період після 2015 року, який відбувся в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН, і під час якого було надано загальне бачення нових орієнтирів розвитку до 2030 року та визначено 17 Цілей сталого розвитку [11]:

Ціль 1. Подолання бідності у всіх її формах та усюди

Ціль 2. Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства

Ціль 3. Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх в будь-якому віці

Ціль 4. Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх

Ціль 5. Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчаток

Ціль 6. Забезпечення наявності та раціонального використання водних ресурсів і санітарії для всіх

Ціль 7. Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх

Ціль 8. Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх

Ціль 9. Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям

Ціль 10. Скорочення нерівності всередині країн і між ними

Ціль 11. Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів

Ціль 12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва

Ціль 13. Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та його наслідками

Ціль 14. Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку

Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад

(розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття

Ціль 16. Сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях

Ціль 17. Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку

У процесі досягнення стратегічних цілей сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів необхідне проведення постійного моніторингу його економічного, екологічного і соціального розвитку з урахуванням впливу його життєдіяльності на природне середовище. В Україні поки немає єдиної методології проведення подібної оцінки, і методичний інструментарій відрізняється істотним набором.

У контексті сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів моніторинг доцільно проводити за трьома напрямками (доцільна періодичність проведення - один рік):

1. Моніторинг конкурентоспроможності регіону на базі наступних економічних і соціальних інтеграцій: економіка (обсяг виробництва продукції на душу населення, зайнятість по галузях економіки, кількість підприємств у сфері підприємницької діяльності та обсяги продукції, виготовленої у сфері підприємництва, на душу населення; ринок праці (рівень безробіття, застійне безробіття, рівень зайнятості населення у віці 15 - 65 років); демографія (чисельність населення, щільність населення на один квадратний метр, відсоток населення у віці до 15 років, 15 - 64 і більше 65 років); освіту (освітній рівень осіб у віці 25 - 59 років).

2. Моніторинг інновацій, який повинен базуватися, насамперед, на його дефініції: оцінці повинні підлягати всі ресурси, використовувані в науково-технічному, інноваційному процесі, можливості використання цих ресурсів і готовність (сприйнятливість) регіональної економіки до нововведень.

3. Моніторинг рівня комфортності проживання населення в регіоні.

Основним завданням моніторингу сталого соціо-еколого-економічного розвитку є збирання, вивчення і підготовка інформації для аналізу показників, що визначають якість життя і природних ресурсів, а також стан економіки, довкілля.

Конкретним механізмом досягнення цього є розвиток державної системи моніторингу довкілля, запровадження моніторингу сталого розвитку через встановлення відповідних індикаторів, інформація щодо яких щороку подається у Національній доповіді про стан навколишнього природного середовища.

На регіональному рівні передбачається розроблення проєктів та програм соціально-економічного розвитку територій, формування місцевих бюджетів з урахуванням пріоритетності цілей і завдань сталого розвитку, реалізація комплексу заходів збалансованого розвитку регіонів. На місцевому рівні наголошується на доцільності активної співпраці органів місцевого самоврядування і громадськості з питань розроблення місцевих програм сталого розвитку та необхідності спрямування основних зусиль на забезпечення сталого розвитку населених пунктів.

На рис. 3 запропоновано алгоритм моніторингу стратегії сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів, проведення якого є обов'язковим при реалізації поліфункціональної, що передбачає облік усіх існуючих (зовнішніх та внутрішніх) факторів впливу при прийнятті альтернативних стратегічних рішень та оцінки імовірного ефекту від їх впровадження. Даний алгоритм повинен враховувати національні інтереси, а також забезпечувати реалізацію відтворювальних проєктів, за рахунок вирішення актуальних проблеми пов'язаних з освоєнням наявних ресурсів території.

У рамках інформаційної системи, отриманої за результатами динамічного моніторингу, дані щодо заходів територіального впливу макроекономічні умови господарювання найдоцільніше систематизувати за наступними розділами: опис запропонованих заходів регулювання; характеристика регульованого суб'єкта; опис предмета (об'єкта) регулювання; оцінка ефекту реалізації заходів; термін реалізації заходів; витрати на реалізацію заходів.

Рекомендовані напрямки моніторингу дозволять повністю охопити всі життєво-важливі процеси розвитку регіонів в період його переходу до сталого соціо-еколого-економічного регіонального розвитку [10].

Парадигма сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів повинна розглядатись як категорія моральності, духовності й цивілізованості країни.



Рисунок 3. Алгоритм проведення моніторингу стратегії сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів

Призначення парадигми - визначення першооснов існування суспільства (економічних, соціальних, екологічних) з використанням світоглядної бази цивілізованих відносин, суспільної злагоди і порозуміння з урахуванням пріоритету закону моральності та інших цивілізованих основ для задоволення сьогоднішніх і майбутніх потреб населення.

Постає проблема доповнення парадигми домінуючими ідеями нарощування соціокультурного та соціодуховного вдосконалення, стратегічно вираженого бачення, новими ідеями і новими завданнями розвитку шляхом підвищення громадського розуміння власних реальних можливостей, досягнення суспільних благ і якості соціо-еколого-економічного зростання

Очевидним, є те, що модель сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів повинна включати не тільки три взаємопов'язані нероздільні складові, а й соціогуманітарні, соціокультурні та інституційні компоненти, складна взаємодія яких забезпечує їх взаємозв'язок і взаємопідтримку цілісності регіонального розвитку [9].

Можна стверджувати, що сталий розвиток регіону є складовою сталого розвитку держави та світового розвитку і формується на основі обґрунтування економічних, екологічних та соціальних цілей та завдань. Управлінську діяльність щодо забезпечення сталого розвитку спрямовано на напрацювання стратегічних рішень, що передбачають установаження таких цілей і стратегій поведінки об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до особливостей зовнішнього середовища.

Отже, збалансований розвиток та ефективне управління соціо-еколого-економічним розвитком регіонів є надзвичайно важливим елементом в кризових умовах господарювання країни, ефективність якої залежить від наявного інституційного середовища. Соціальна, екологічна та економічна політики держави мають виступати інструментом, який, з одного боку, покликаний сприяти стабільності і пом'якшенню загальної напруги в регіонах, а з іншого – повинен бути зорієнтований на збереження стимулів сталого розвитку. Особлива роль в реалізації концепції сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів відводиться регіональним органам влади та інститутам громадянського суспільства, передусім інститутам самоорганізації та самозабезпечення громадян, які виступають у своїй сукупності структуроутворюючими елементами усіх секторів економіки та інституціональною основою для формування моделі сталого соціо-еколого-економічного розвитку регіонів.

Перспективами подальших досліджень можуть бути напрацювання заходів удосконалення правової та організаційної систем держави для забезпечення сталого соціо-еколого-економічного розвитку її регіонів.

Список джерел

1. Ісаєнко В.М. Стратегія сталого розвитку (туристична галузь) / В.М. Ісаєнко, К.Д. Ніколаєв, К.О. Бабікова, Г.О. Білявський, І.Г. Смирнов. – Навч. посібник. – К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2014. – 295 с.

2. Механізми забезпечення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств / І. А. Чайківський // Інноваційна економіка. - 2014. - № 6. - С. 108-114

3. Бурик З. М. Формування концепції сталого розвитку регіону / З. М. Бурик. // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. - 2014. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2014_1_22.

4. Держава та регіони: від патерналізму до партнерства: аналіт. доповідь / С.О. Біла, О.В. Шевченко, В.І. Жук [та ін.]; за ред. С.О. Білої. - К.: НІСД, 2010. - 64 с.

5. Томарева-Патлахова В.В. Пріоритетні напрями регулювання соціально-економічного розвитку України та її регіонів / В. В. Томарева-Патлахова // Інвестиції: практика та досвід. - 2016. - № 6. - С. 38-43. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_6_8

6. Євсєєва О. О. Напрями сталого соціального розвитку України / О. О. Євсєєва. – Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-411/mechanism-ofregulation-of-the-economy-411/11094-411-0252>

7. Гришко, В.В. Регіональні чинники сталого розвитку регіону [Текст] / В.В. Гришко// Економіка і регіон. – 2015. – № 4. – С. 46-53.

8. Стегней, А.-М.І. Екологічний компонент у системі сталого регіонального розвитку / М. І. Стегней, А.-М.І. Архангельська // Економіка та суспільство : електронний науковий фаховий журнал. - Мукачеве, 2017. - №9. - С.798-802

9. Бобровська О. Ю. Сталий розвиток регіонів України проблеми і шляхи їх розв'язання / О Ю. Бобровська // Публічне адміністрування теорія та практика : електрон іб. наук пр / редкол. : С М. Серьогш (голов, ред.) [та ні]. - Дніпро : ДРІДУ Н АДУ, 2016. -№ 1(15).-Режим доступу [http://www.dridu.dp.ua/zbimik/2016-OI\(15\)/15pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbimik/2016-OI(15)/15pdf).

10. Конохов Ю. М. Сталий розвиток регіонального господарства / Ю. М. Конохов. // Ефективна економіка. - 2014. - № 10. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_81

11. Цілі сталого розвитку 2016-2030 . Режим доступу: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>

© Лук'янчук О.М., Ткачук Т.М., 2019

РОЗДІЛ 3. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

3.1. Структурно-функціональна модель антикризового управління виробничим підприємством металургійної галузі

Необхідною умовою становлення, розвитку та забезпечення стабільності економіки України - є відновлення функціонування великих виробничих підприємств, що знаходяться у фазі кризи та підвищення ефективності діяльності інших підприємств. Це зумовлює необхідність системного дослідження проблем та задач виведення підприємств з кризового становища, адаптації їх діяльності та подальшого виробничого розвитку. За таких умов важливого значення набуває розробка систем антикризового управління підприємствами, які на основі всебічного аналізу поточного стану підприємства та особливостей його діяльності дозволять запобігти виникненню кризових явищ на підприємстві, розробити методи поліпшення його функціонування, виробити план виведення підприємства з кризового становища.

Питання своєчасної діагностики банкрутства підприємств та прийняття відповідних засобів антикризового управління в умовах ринку потребує фундаментальних досліджень.

Представлені в науковій літературі розробки пов'язані, здебільшого, з аналізом фінансового стану підприємства і не містять комплексних рекомендацій щодо методів виведення підприємства з кризового становища.

Отже, проблема розробки економіко-математичних методів та моделей антикризового управління підприємством є актуальною.

На сьогодні існує чимало емпіричних та теоретичних напрацювань щодо оцінки ймовірності фінансової кризи (чи банкрутства) підприємства. Найбільш відомі вітчизняні методики: методичні рекомендації з аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій; положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації; методичні рекомендації щодо проведення аналізу фінансового стану підприємства-боржника при отриманні відстрочок (розстрочок); методичні рекомендації щодо виявлення знак неплатоспроможності підприємства та

ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства та інші [1].

Незважаючи на численність підходів до прогнозування банкрутства, що наводяться в науковій літературі [1-3], нині в Україні немає моделі, яка дала б змогу кваліфіковано оцінити перспективний фінансовий стан підприємств.

Таким чином, результати аналізу наукової літератури підтверджують актуальність обраної теми дослідження.

Отже, метою даного дослідження є розробка структурно-функціональної моделі діагностики кризового стану та антикризового управління для стабілізації діяльності підприємства, яка містить комплекс економіко-математичних моделей та методів, застосування яких направлено на підвищення ефективності управління підприємством з подальшим забезпеченням його довгострокової фінансової рівноваги.

В рамках системного підходу дослідження обраної теми побудована структурно-функціональна модель антикризового управління на підприємстві (рис. 1) відповідно до поставлених завдань, представляє собою комплекс взаємопов'язаних блоків: формування даних; діагностики кризового стану; моделювання; прогнозування; база даних модельних сценаріїв; прийняття рішень.

Кожен з блоків структурно-функціональної моделі представляється у вигляді системи взаємопов'язаних економіко-математичних методів та моделей. Вихідні показники роботи одного блоку є вхідними для роботи інших. Розглянемо більш детально кожен з них.

Блок формування даних. Призначенням блоку формування даних структурно-функціональної моделі антикризового управління на підприємстві, відповідно до рисунку 1 є збереження та накопичення первісних даних з форми фінансової звітності як підприємств галузі, так і досліджуваного підприємства, що є вхідними даними для блоку діагностики кризового стану.

Блок діагностики кризового стану. Призначенням блоку діагностики кризового стану, відповідно до рисунку 1 є аналіз фінансового стану підприємств із застосуванням системи фінансових коефіцієнтів. Саме ці індикатори будуть використані в блоці моделювання для подальшої їх селекції з метою побудови оптимальної дискримінантної моделі ідентифікації кризового розвитку підприємства.

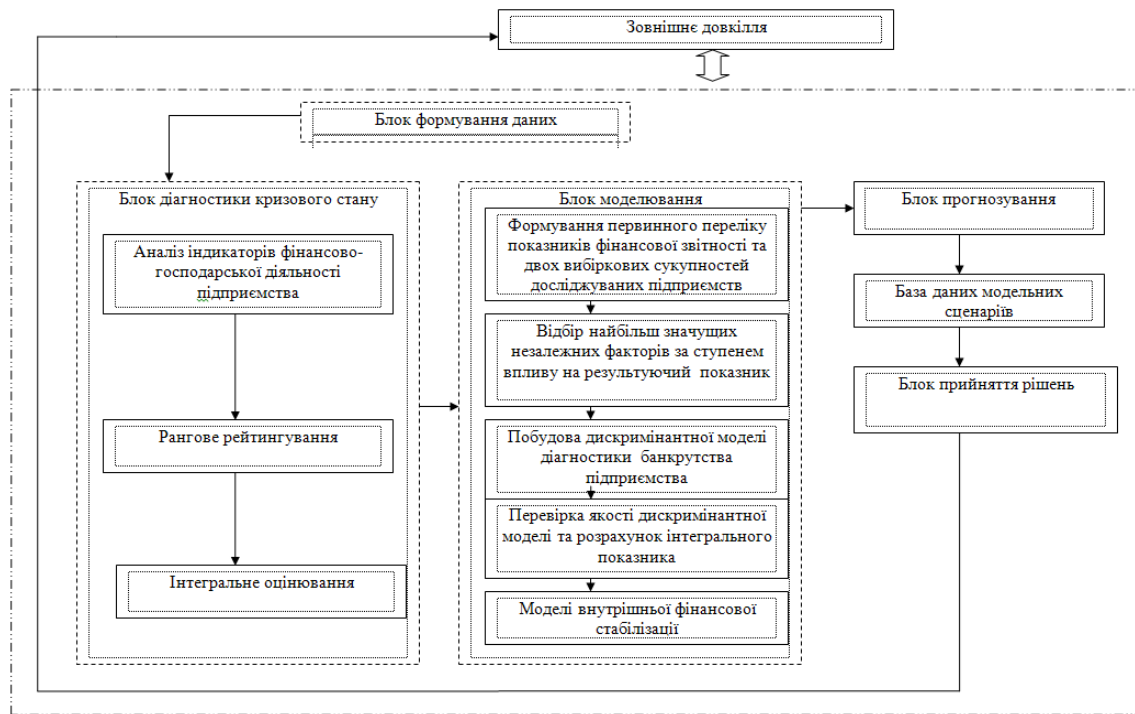


Рисунок 1. Структурно-функціональна модель антикризового управління підприємством
 Джерело: розроблено автором

Другий аспект дії блоку діагностики кризового стану є побудова рейтингу підприємств, які включені до розгляду. Саме з цією метою використовуються, по-перше, експертний метод зважування фінансово-економічних показників для визначення ваг, по-друге, моделі максимізації та мінімізації для побудови рейтингу. Отриманий результат є підставою для попереднього розбиття всієї сукупності підприємств на фінансово стабільні та фінансово нестабільні. Ця інформація також є вхідною для блоку моделювання.

Блок моделювання. Саме блок моделювання допомагає уникнути недоліків, характерних для традиційних підходів оцінки ймовірності кризи підприємства, зменшити ризики, пов'язаних з прийняттям рішень. Метою багатфакторного дискримінантного аналізу є оцінка та інтерпретація значення однієї залежної змінної за допомогою значень декількох незалежних змінних (факторів впливу). Для досягнення цієї мети в процесі аналізу вирішуються два основних завдання: розроблення дискримінантної моделі та класифікація підприємств.

Реалізація цього проводиться за певними етапами:

- формування первинного переліку показників фінансової звітності для їх включення до дискримінантної моделі;
- відбір найбільш значущих незалежних факторів за ступенем впливу на результуючий показник;
- формування двох вибірових сукупностей досліджуваних підприємств;
- побудова дискримінантної моделі;
- перевірка якості дискримінантної моделі (якщо досягнута ціль побудови якісної моделі, то переходимо до наступного етапу, якщо ні – то переходимо до 1-го етапу);
- класифікація підприємств за побудованою дискримінантною моделлю.

Після отримання певного результату можна перейти до використання моделей внутрішньої фінансової стабілізації, так як основна роль в системі антикризового управління підприємством відводиться широкому використанню внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. Так як кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають певні внутрішні механізми, то на практиці розділяють оперативні, тактичні та стратегічні моделі антикризового управління підприємством.

Блок прогнозування. Даний блок використовується для прогнозу та оцінки загальних тенденцій зміни фінансової стабільності підприємства та спроможності забезпечити стійке функціонування в майбутньому за рахунок внутрішніх механізмів фінансової стабілізації.

Вхідною інформацією є результати розрахунків блоку моделювання. Прогнозування здійснюється шляхом використання досить поширеного методу прогнозування – аналітичне вирівнювання тренда. Даний блок включає етапи:

- побудова рівняння;
- оцінка якості рівняння за системою показників;
- прогноз подальшої діяльності обраного підприємства.

Отримана інформація акумулюється в базі даних модельних сценаріїв і в подальшому використовується в блоці прийняття рішення.

Блок прийняття рішень. Даний блок дозволяє приймати управлінські рішення, формувати загальні рекомендації щодо проведення антикризової політики на підприємстві. Прийняття рішення здійснюється шляхом порівняння отриманих результатів в блоці моделювання з всіма варіантами можливих результатів.

Наявність зворотного зв'язку показує циклічність роботи моделі антикризового управління підприємством. Напряму пов'язаний з зовнішнім середовищем, адже при врахуванні фактору часу, необхідним вважається проходження повного аналізу та діагностики фінансового стану обраного підприємства.

Розроблена в рамках дослідження система методів та моделей діагностики банкрутства підприємства побудована на основі структурно-функціональної моделі реалізована в програмному середовищі Microsoft Visual Basic for Applications з використанням електронних таблиць Microsoft Excel. Функціональні можливості системи поділені на п'ять основних категорій: введення даних, розрахунок індикаторів фінансового стану підприємств, побудова рейтингу підприємств, моделювання, використання антикризових моделей та прогнозування подальшого стану підприємства.

Результати використання принципів моделей побудови рейтингів соціально-економічних систем (ранжируваний ряд рейтингових оцінок), в основі яких лежить комплексна оцінка фінансового стану підприємства отримані експертним методом зважування фінансово-економічних показників.

Першим етапом дискримінантного аналізу, як методу оцінки ймовірності банкрутства підприємства, є підбір незалежних змінних – показників фінансового стану, які включатимуться в дискримінантну модель.

Наступним етапом є формування двох вибірових сукупностей досліджуваних підприємств: першу становлять підприємства, які перебувають на межі фінансової кризи (або у фінансовій кризі); другу – фінансово стійкі підприємства. Дана інформація поступає з блоку діагностики, де сформовано рейтинг підприємств з подальшим розбиттям на дві підгрупи.

Дослідження було практично реалізовано за даними ПАТ «Дніпроспецсталь». Знайшовши значення стандартизованих коефіцієнтів, можна розрахувати вплив окремих показників на результати дискримінантного аналізу. Отже, найбільший вплив на варіаційний розмах залежної змінної має перший показник – коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності (майже 37%). Найменший вплив має 15-й коефіцієнт – звичайна рентабельність (збитковість) власного капіталу (4,144%).

Важливою складовою дискримінантного аналізу є визначення критичного значення показника, тобто лінії поділу груп підприємств, які перебувають у фінансовій кризі, та тих, що мають нормальний фінансовий стан. Так як $Z_k=0$, то ПАТ «Дніпроспецсталь» можна віднести до фінансово стійкої групи, тому що для нього $Z = 0,2$, адже зміст аналізованого показника слід інтерпретувати так: якщо значення показника є меншим, ніж його критичне значення, то підприємство вважається фінансово нестійким; якщо ж навпаки – то підприємству в найближчій перспективі фінансова криза не загрожує.

Вирішальне значення для практичної реалізації результатів дискримінантного аналізу відіграє правильно побудована, так звана, шкала інтерпретації. Описана вище схема інтерпретації показника Z є дещо спрощеною. На практиці виникає проблема «зони невизначеності», тобто відрізка значень інтегрального показника, для якого не можна зробити однозначних висновків про фінансовий стан підприємства.

Якщо значення показника Z_i перебуває в межах, для яких однозначні висновки щодо якості фінансового стану зробити неможливо, рекомендується додатково застосовувати експертні методи аналізу, зокрема провести додатковий аналіз якісних та кількісних показників.

Основним змістом оперативного механізму фінансової стабілізації є забезпечення збалансування грошових активів і короткострокових фінансових зобов'язань підприємства, що досягається різними методами в залежності від умов реального фінансового стану підприємства.

Так як коефіцієнт чистої поточної платоспроможності менший одиниці ($KЧПП < 1$), то для ПАТ «Дніпроспецсталь» необхідно прискорити часткове дезінвестування внеоборотних активів, що забезпечує ріст позитивного грошового потоку в короткостроковому періоді. ПАТ «Дніпроспецсталь» для стабілізації своєї платоспроможності необхідно провести такі заходи:

- реалізація високоліквідної частини довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля;
- проведення операцій зворотного лізингу, в процесі якого раніше придбані у власність основні засоби продаються лізингодавцю з одночасним оформленням договору їх фінансового лізингу;
- прискорений продаж не використовуваного обладнання за цінами попиту на відповідному ринку;
- оренда обладнання, раніше наміченого до придбання в процесі оновлення основних засобів та ін.

Також ПАТ «Дніпроспецсталь» необхідно забезпечити прискорене скорочення розміру короткострокових фінансових зобов'язань, які забезпечують зниження об'єму від'ємного грошового потоку в короткостроковому періоді. Для цього підприємству необхідно провести основні заходи:

- пролонгацію короткострокових фінансових кредитів;
- реструктуризацію портфеля короткострокових фінансових кредитів з переводом окремих з них на довгострокові;
- збільшити період представленого постачальниками товарного (комерційного) кредиту;
- відстрочку розрахунків за окремими формами внутрішньої кредиторської заборгованості підприємства та ін.

Результати прогнозування також дають зрозуміти, що підприємству необхідно продовжувати політику прискореного часткового дезінвестування внеоборотних активів та прискореного скорочення розміру короткострокових фінансових зобов'язань, адже $KЧПП < 1$.

Тактичний механізм фінансової стабілізації представляє собою систему заходів, які направлені на досягнення точки фінансової рівноваги підприємства в майбутньому (досягнення рівності можливого об'єму генерування власних фінансових ресурсів підприємства з необхідним об'ємом споживання власних фінансових ресурсів). За даними ПАТ «Дніпроспецсталь» можливий об'єм генерування власних фінансових ресурсів підприємства перевищує необхідний об'єм споживання власних фінансових ресурсів, що забезпечує фінансову стійкість підприємства. Підприємство вийшло на рубіж фінансової рівноваги та прогнозується покращення ситуації за умови забезпечення перевищення об'єму генерування коштів над об'ємом споживання власних ресурсів.

Щоб зберегти стабільну позицію ПАТ «Дніпроспецсталь» повинне збільшувати об'єм генерування власних фінансових ресурсів за рахунок таких заходів:

- оптимізації цінової політики підприємства, що забезпечує додатковий розмір операційного доходу;
- скорочення суми постійних витрат (включаючи скорочення управлінського персоналу, витрат на поточний ремонт і т.д.);
- зниження рівня змінних витрат (включаючи скорочення виробничого персоналу основних та допоміжного підрозділів, підвищення продуктивності праці тощо);
- здійснення ефективної податкової політики, що забезпечує мінімізацію податкових платежів по відношенню до суми доходу та прибутку підприємства (направленої на ріст суми чистого прибутку підприємства);
- проведення прискореної амортизації активної частини основних засобів з ціллю росту об'єму амортизаційного потоку;
- вчасної реалізації майна у зв'язку з високим зносом;
- здійснення ефективної емісійної політики за рахунок додаткової емісії акцій (або залучення додаткового пайового капіталу) та ін.

Також для забезпечення постійного економічного росту ПАТ «Дніпроспецсталь» повинне скорочувати необхідний об'єм споживання власних фінансових ресурсів (щоб зберегти прогнозовану величину різниці між об'ємом генерування коштів та об'ємом споживання власних ресурсів). Ця рекомендація досягається за рахунок наступних основних заходів:

- зниження інвестиційної активності підприємства у всіх основних її формах;
- забезпечення оновлення операційних внеоборотних активів переважно за рахунок їх оренди;
- здійснення дивідендної політики, адекватної кризовому фінансовому розвитку підприємства, з ціллю збільшення чистого прибутку, що направляється на виробничий розвиток;
- скорочення об'єму програми участі найманих робітників в прибутку (в період кризового розвитку повинні бути значно знижені суми виплат премій за рахунок цього джерела);
- відмова від зовнішніх та інших програм підприємства, що фінансуються за рахунок його прибутку;
- зниження розмірів відрахувань в резервний та інші страхові фонди, що здійснюються за рахунок прибутку та ін.

Стратегічний механізм фінансової стабілізації представляє собою систему заходів, які направлені на підтримку досягнутої фінансової рівноваги підприємства в довгостроковому періоді. Цей механізм базується на використанні моделі стійкого економічного росту підприємства, що забезпечується основними параметрами його фінансової стратегії. Якщо базові параметри фінансової стратегії підприємства залишаються незмінними в майбутньому періоді, розрахунковий показник буде складати оптимальне значення можливого приросту об'єму реалізації продукції.

Таким чином, для стійкого фінансового росту ПАТ «Дніпроспецсталь» необхідно постійно підвищувати темпи розвитку об'єму операційної діяльності (на 2019 р. темп приросту об'єму реалізації продукції становитиме майже 12%).

Стійкий економічний ріст ПАТ «Дніпроспецсталь» повинно забезпечувати наступними основними параметрами його фінансового розвитку:

- коефіцієнтом рентабельності реалізації продукції;
- політикою розподілу прибутку (коефіцієнт капіталізації чистого прибутку);
- політикою формування структури капіталу (коефіцієнт фінансового лівереджу) або відповідно політикою фінансування активів (коефіцієнт лівереджу активів);
- політикою формування складу активів (коефіцієнт оборотності активів).

Змінюючи будь-який з перерахованих параметрів фінансової стратегії ПАТ «Дніпроспецсталь» можна отримати прийнятні темпи його економічного розвитку.

Список джерел

1. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / А.В. Камнева // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики, 2014, № 4(28). С. 15-27.

2. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Романяк Г. М. // Наукові записки. – 2016. – №1. – С. 235-239.

3. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / А.Д. Чернявський Л.: МАУП, 2006. 256 с.

© **Хорошун В.В., 2019**

3.2. Методичні підходи до аналізу кризового стану та банкрутства підприємства

Сучасні умови вимагають здійснення належного контролю за фінансово-економічною діяльністю організації з метою запобігання виникненню кризового стану, який приводить до банкрутства. Досвід розвинених країн показує, що подолання макроекономічної кризи не приводить до автоматичного усунення криз мікроекономічного рівня. У ринкових умовах кількість різновидів цих криз збільшується, тому наукове обґрунтування засад антикризового управління нині набуло особливої актуальності.

У зарубіжній практиці питаннями розроблення методів і моделей оцінки вірогідності банкрутства підприємства займалися такі вчені, як: Г. Спрінгейт, Е. Альтман, У. Бівер та Дж. Таффлер, М. Беніш, Г. Тішоу, Р. Ліс, Ж. Конан і М. Гольдер та ін. В Україні дослідженнями методів аналізу ймовірності банкрутства підприємства займалися такі вчені: О.О. Терещенко, А.М. Поддєрьогін, О.М. Барановська, О.І. Продіус, С.О. Черкасова, В.В. Вітлінський, Т.І Єфименко, О.П. Савчук, В.М. Федосов, Т.П. Гудзь, В.В. Ковальов, М.І. Ковальчук, Л.О. Лігоненко, Г.В. Савицька, П.Т. Саблук, А.Д. Шеремет, М.Г. Чумаченко, В.В. Юрчишин та інші. .

Кожен із наявних методів має свої переваги та недоліки, тому під час здійснення аналізу виникає необхідність вибору такого підходу, який дасть змогу з мінімальними витратами ресурсів та часу отримати найбільш зважену та точну оцінку економічного стану. Обираючи метод оцінки, необхідно визначити доцільність застосування комплексу аналітичних процедур.

До проявів фінансових криз підприємств належать такі фактори, як неспроможність вчасно і в повному обсязі розрахуватися за борговими зобов'язаннями внаслідок нестачі коштів; порушення балансу між доходами і витратами; неправильно вибрана політика фінансування; неконкурентоспроможність на ринку товарів через недостатність фінансового забезпечення виробничих процесів, зокрема, щодо впровадження прогресивних технологій виробництва, сучасної техніки, високоякісної сировини і матеріалів; порушення ритмічності та зниження ефективності процесу виробництва і реалізації продукції, нездатність вчасно й у повному обсязі забезпечувати операційні процеси; неконкурентоспроможність на ринку капіталів через низьку кредитоспроможність та інвестиційну привабливість; нездатність дотримуватися екологічних стандартів виробництва; незабезпечення добробуту власників і працівників.

Політика антикризового фінансового управління полягає в розробленні та використанні системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства і механізмів фінансового оздоровлення підприємства. Метою аналізу та діагностики ризику банкрутства підприємства є пошук шляхів попередження та уникнення банкрутства, поліпшення структури активів та пасивів і визначення потенційних шляхів зростання економічного потенціалу організації.

Фінансові труднощі організації є досить поширеним явищем, і причиною цього, як правило, стають дії керівництва. Стратегічні промахи і помилкові рішення, пов'язані з виробництвом, відображаються на фінансах, що і приводить до фінансових ускладнень і в кінцевому підсумку до банкрутства. Найперші ознаки фінансових труднощів можна розпізнати до того, як вони проявляться у повному обсязі, за деякими ознаками, змінами певних фінансових і аналітичних показників. Одним зі

способів своєчасного прогнозування неплатоспроможності і низької ліквідності підприємства є експрес-діагностика банкрутства, яка характеризує систему найважливіших індикаторів оцінки банкрутства підприємства в розрізі окремих об'єктів спостереження «кризового поля».

Основною метою експрес-діагностики банкрутства є раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства та попередня оцінка його масштабів. Експрес-діагностика банкрутства характеризує систему регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, що здійснюється на базі даних його фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу, постійного моніторингу фінансового стану підприємства. Найбільш поширеним методичним підходом до діагностики стану та загрози банкрутства є коефіцієнтний підхід, який передбачає використання певного переліку спеціальних фінансових коефіцієнтів-індикаторів стану підприємства – відносних показників, що розраховуються шляхом порівняння між собою певних абсолютних показників господарсько-фінансової діяльності підприємств, інформація про які відображується у фінансовій та інших видах звітності .

Для своєчасного відстеження ознак майбутньої неплатоспроможності підприємства використовується коефіцієнт Бівера. Він характеризує здатність підприємства генерувати приплив коштів у достатньому обсязі для погашення зобов'язань. Більш фундаментальна діагностика банкрутства припускає застосування методів факторного аналізу і прогнозування. При цьому необхідно використовувати повний комплексний аналіз фінансових коефіцієнтів, а також кореляційний аналіз, що дає змогу визначити ступінь впливу окремих факторів на характер фінансового розвитку організації.

Закордонний досвід запобігання загрози банкрутства припускає розрахунок моделей Альтмана, Спрінгейта, Тафлера, Тішоу, що ґрунтуються на мультиплікативному дискримінантному аналізі. Українські вчені також запропонували методика розрахунку вірогідності банкрутства. Так, у моделі О.О. Терещенко надається можливість визначення слабких сторін діяльності організації, та своєчасного прийняття відповідних управлінських рішень .

Методика оцінки схильності підприємства до банкрутства в модульно-алгоритмічному вигляді наведена на рис. 1 і складається з чотирьох модулів:

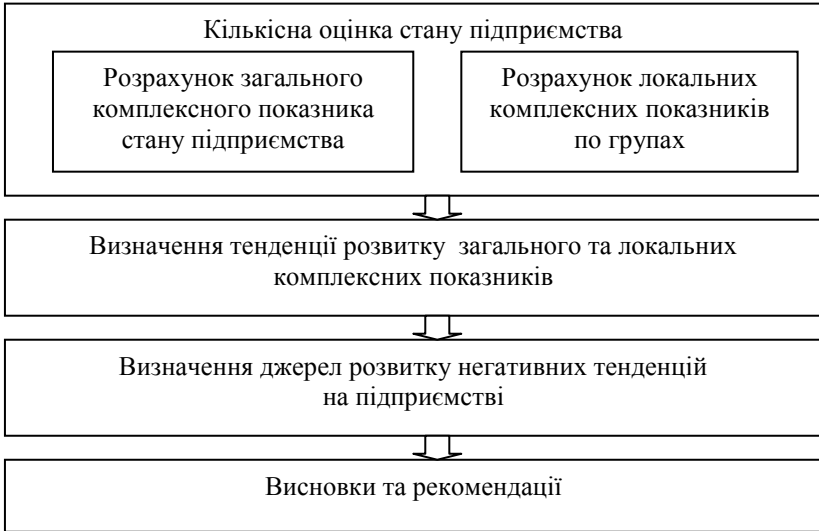


Рисунок 1 - Взаємозв'язок модулів, які формують механізм кількісної оцінки стану підприємства

- кількісна оцінка стану підприємства;
- визначення тенденцій стійкості загального і локальних інтегральних показників;
- визначення джерел стійкості та настання кризових явищ;
- висновки та рекомендації.

Під фінансовою кризою розуміють виникнення стану лімітованої господарської діяльності підприємства й обмежених можливостей його впливу на власні фінансові відношення з непередбачуваними результатами, що загрожують подальшій стійкості й існуванню підприємства. На практиці з кризою, як правило, ідентифікується загроза неплатоспроможності й банкрутства підприємства, діяльність підприємства в безприбутковій зоні або відсутність у нього потенціалу для подальшого успішного функціонування.

Чинники, що можуть обумовити фінансову кризу на підприємстві, прийнято підрозділяти на зовнішні або екзогенні (не залежать від діяльності підприємства) та внутрішні або ендогенні (залежать від підприємства) (рис. 2).



Рисунок 2. Чинники фінансової кризи на підприємстві

Процес розвитку симптомів фінансової кризи на підприємстві зображений на рис. 3.

Обумовлене зовнішніми і внутрішніми чинниками зменшення обсягів продажів веде, з одного боку, — до зниження прибутковості і до збитковості, а з іншого, — до зниження рівня ліквідності і неплатоспроможності. Закономірним результатом такої ситуації є тотальна кредиторська заборгованість, неплатоспроможність і банкрутство суб'єкта господарювання.

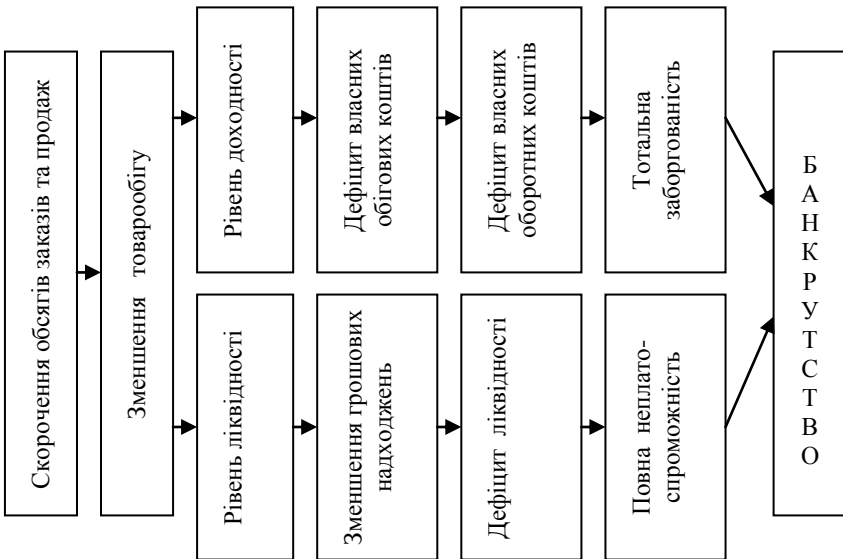


Рисунок 3 . Розвиток симптомів банкрутства на підприємстві

Для оцінки фінансового стану та рівня стійкості використовують моделі, котрі визначають схильність до банкрутства. У світовій практиці для прогнозування кризових явищ та банкрутства широко використовується дискримінантний аналіз (аналіз множинних дискримінант – Multiple-discriminant analysis, MDA), який полягає в тому, що за допомогою математично-статистичних методів будують функцію та розраховують інтегральний показник, на підставі якого можна з достатньою ймовірністю передбачити банкрутство суб'єкта господарювання. Даний метод ґрунтується на емпірично-

індуктивному дослідженні фінансових показників великої кількості підприємств, одні з яких збанкрутували, а інші успішно продовжують свою діяльність. При цьому широко використовуються методи економетричного моделювання.

Розрізняють однофакторний та багатфакторний дискримінантний аналіз. Однофакторний аналіз являє собою відособлене дослідження окремих показників (які є складовою певної системи показників) та класифікацію підприємств за принципом дихотомії. Така класифікація являє собою поділ досліджуваної сукупності підприємств на дві підгрупи залежно від значення обраного показника. Таким чином, до категорії «хворих» чи «здорових» підприємства відносять в розрізі окремих показників відповідно до емпірично побудованої шкали критичних значень досліджуваного показника.

Для отримання узагальнюючого результату про якість фінансового стану підприємства аналізуються всі включені в спеціально підібрану систему показники у відповідності до їх граничних значень. Однією з найвідоміших моделей однофакторного дискримінантного аналізу є система показників У.Бівера.

Прогноз банкрутства як самостійна проблема виникла в передових капіталістичних країнах (і насамперед, в США) відразу після закінчення другої світової війни. Цьому сприяло зростання числа банкрутств в зв'язку з різким скороченням військових замовлень, нерівномірність розвитку та стійкості фірм, процвітання одних і розорення інших. Природно, виникла проблема можливості апріорного визначення умов, які призводять до банкрутства фірми.

Відомі два основних підходи до прогнозування банкрутства. Перший базується на фінансових даних і включає оперування деякими коефіцієнтами, які набувають все більшої популярності: Z-коефіцієнтом Альтмана (США), коефіцієнтом Таффлера, (Великобританія), та іншими, а також вміння "читати баланс". Другий впливає з даних по компаніях, що збанкрутували і порівнює їх з відповідними даними компанії, яка аналізується.

Перший підхід, безперечно ефективний при прогнозуванні банкрутства, має три істотних недоліки. По-перше, компанії, які зазнають труднощів, всіляко затримують публікацію своїх звітів, і, таким чином, конкретні дані можуть роками залишатися

недоступними. По-друге, навіть якщо дані і повідомляються, вони можуть виявитися "творче обробленими". Для компаній в подібних обставинах характерним є прагнення обілити свою діяльність, що іноді призводить до фальсифікації. Необхідно мати особливе вміння, властиве навіть не всім досвідченим дослідникам, щоб виділити масиви підправлених даних та оцінити міру завуальованості. Третій недолік полягає в тому, що деякі співвідношення, виведені за даними діяльності компанії, можуть свідчити про неплатоспроможність в той час, як інші - давати підстави для висновку про стабільність або навіть деяке поліпшення. У таких умовах важко судити про реальний стан справ.

Другий підхід базується на порівнянні ознак компаній, що вже збанкрутували з такими ж ознаками "підозрілої" компанії. Останнім часом опубліковано безліч списків компаній, що збанкрутували (як зарубіжних, так і українських). Деякі з них містять їх опис по десятках показників. Однак, більшість списків не упорядковують ці дані по мірі важливості і в жодному не виявлена турбота про послідовність. Спробою компенсувати ці недоліки є метод бальної оцінки (А-рахунок Аргенті).

Вищенаведені два підходи дають кількісне уявлення про схильність підприємства до банкрутства. Крім подібних підходів необхідно виділити також "якісний" підхід, заснований на вивченні окремих характеристик, властивих бізнесу, що розвивається у напрямі до банкрутства. Якщо для підприємства, що досліджується характерною є наявність таких характеристик, можна зробити експертний висновок про несприятливі тенденції його стійкості. Вибір конкретних методик, очевидно, повинен диктуватися особливостями специфіки діяльності відповідно до її виду, в якій працює підприємство, його формою власності і масштабом виробництва. Схема класифікації **моделей оцінки схильності до банкрутства** представлена на рис. 4.

Огляд і аналіз приведених вище методів оцінки схильності до банкрутства дозволив сформулювати їх достоїнства і недоліки (табл. 1).

Практика використання цих методів за даними українських підприємств і аналіз експертних висновків в даному контексті показали, що найбільш застосовними є «кількісні» методи оцінки.

Класифікація моделей оцінки схильності до банкрутства		
1. Моделі з використанням фінансових коефіцієнтів		
Модель У.Бівера	Індикатори виникнення кризи підприємства І.О. Бланка	
2. Моделі з використанням агрегованих показників		
Модель визначення ліквідності балансу		Методика В.В. Ковальова
3. Моделі дискримінантного аналізу		
Z-рахунок Алтмана	Модель Таффлера і Тишоу	Іркутська модель (R-модель)
Модель Р.Ліса	Модель Спрингейта	Комплексний коефіцієнт О.П. Зайцевої
Рейтингове число Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова		Дискримінаційна модель О.О.Терещенка
4. Моделі з використанням бальних оцінок		
А-рахунок		
5. Методи стратегічного аналізу		
SWOT-аналіз		
6. Неформальні моделі		
Тест компанії Ernst&Young		Тест Тоні Скоуна
7. Штучні інтелектуальні системи		
Експертні системи		Нечіткі нейромережеві моделі
8. Поєднання моделей		
Поєднання методики В.В. Ковальова та А-рахунка		Поетапна діагностика з застосуванням кількісних та якісних моделей
Матриці фінансової рівноваги (поєднання агрегатних моделей і стратегічного планування)		

Рисунок 4. Класифікація моделей оцінки схильності до банкрутства

Таблиця 1 - Характеристика методик оцінки схильності підприємства до банкрутства

№ п/п	Модель та автор	Переваги	Недоліки
1.	Двохфакторна модель оцінки імовірності банкрутства Альтмана	Найпростіша для розрахунків	<ul style="list-style-type: none"> – недостатня кількість вихідних даних; – не враховує специфіку динаміки макро- і мікроекономічних показників у структурі національного господарства; – відсутність деяких показників викривлює результати інтерпретації значення коефіцієнта поточної ліквідності – не дає повної критичної оцінки фінансового стану та зазвичай використовується лише для компаній, цінні папери яких розміщені на фондовому ринку; – серед оціночних показників не представлено ряд тих (оборотність та рентабельність активів, темпи зміни виручки від реалізації), що розкривають найбільш важливі аспекти діяльності підприємства.
2.	П'ятифакторна модель Альтмана	<ul style="list-style-type: none"> – Простота розрахунків; – є можливість прогнозування банкрутства, визначення зони ризику, в якій перебуває підприємство; – наявність послідовності дослідження; – наявність декількох формул для підприємств, акції яких котируються та не котируються на біржі; – невелика кількість показників, що забезпечують точність результатів, за незначних трудовитрат; – у ряді країн точність прогнозування склала 95 %; – доступність вихідних даних, відображених у формах фінансової звітності. 	<ul style="list-style-type: none"> – є емпіричною, не має під собою самостійної теоретичної бази; – відсутність прив'язки до галузевих особливостей, врахування розміру підприємств тощо; – не враховує ринкову оцінку бізнесу (котирування акцій); – ймовірність отримання некоректного результату у зв'язку з часовою невідповідністю (час розробки та час розрахунку); – невідповідність способу розрахунку деяких показників, у рамках західної та вітчизняної практик здійснення фінансового аналізу діяльності; – характеризує настання фінансової кризи, у той час як інші – економічної; – коефіцієнт (оборотний капітал / сума активів) пов'язаний із кризою управління, ринковою кризою; – відсутність якісної статистики; – не враховуються фактори неекономічного характеру; – усі коефіцієнти розраховані на основі статистики результатів діяльності підприємств США, що викликає неприйнятність для вітчизняних підприємств.

3.	Модель Ліса	Простота розрахунку	- модель не адаптована до українських підприємств, вона була створена для Англії; - модель розроблялась з урахуванням західного досвіду розвитку
4.	Оцінка фінансового стану по показниках У. Бівера	- можливість виявлення незадовільної структури балансу навіть прибуткових підприємств; - простота та швидкість розрахунків; - наявність доступу до необхідних для обчислення інформаційних даних	- методика не відображає всі сторони діяльності компанії і не є універсальною методикою для прогнозу імовірності банкрутства.
5.	Модель Р. Таффлера і Тішоу	- простота розрахунків - модель надає точну картину фінансового стану корпорації.	Модель слід застосовувати лише для тих підприємств, що коригують свої акції на фондових біржах
6.	Модель Фулмера	Модель прогнозує точно у 98% випадків на рік уперед схильність до банкрутства у 81% випадків - на два роки уперед.	- створена для використання в банківській практиці; - модель створена з урахуванням специфіки та досвіду західних країн; - необхідна корекція на національну валюту; - застосована лише для малих компаній, оскільки побудована за вибіркою малих компаній та не містить показників ринкової капіталізації, що ускладнює аналіз
7.	Модель Спрінгейта	Точність прогнозування банкрутства за цією моделлю становить 92%, однак згодом цей показник меншає.	- модель була створена для підприємств США і Канади; - коефіцієнти наведені в доларах; - модель створена для оцінювання кредитоспроможності підприємств.
8.	Модель Конана – Гольдера	- модель дозволяє виявити стратегічні проблеми підприємства	- пристосована до використання для компаній, що є емітентами цінних паперів; - обмежена у врахуванні факторів, що є основою для визначення фінансового стану; - не враховується багато факторів, що визначають фінансову стійкість.

9.	Метод рейтингової оцінки фінансового стану (рейтингове число) Р.С. Сайфуліна і Г.Г. Кадикова	Модель може застосовуватися з метою класифікації підприємств за рівнем ризику, взаємовідносин з ними банків, інвестиційних компаній, партнерів.	- діагностика не дозволяє оцінити причини попадання підприємства "в зону неплатоспроможності"; - нормативний зміст коефіцієнтів, що використовуються для рейтингової оцінки, також не враховує галузевих особливостей підприємств.
10.	R-модель прогнозу ризику банкрутства запропонована вченими Іркутської державної економічної академії	- механізм розробки моделі та всі основні етапи розрахунків досить прості і можуть бути детально пояснені і обґрунтовані. - підходить для підприємств, акції яких не котируються на біржі	- методика придатна лише за наявних ознак кризи.
11.	PAS-коефіцієнт (Performance Analysis Score – коефіцієнт аналізу діяльності)	дає змогу відстежувати діяльність підприємств у часі. PAS-коефіцієнт – це відносний рівень діяльності підприємства, виведений на основі його Z-коефіцієнта за певний рік, який виражений у відсотках від 1 до 100. Підрахувавши Z-коефіцієнт для підприємства, можна привести абсолютний показник фінансового становища до відносного показника фінансової діяльності. Якщо Z-коефіцієнт може свідчити, що підприємство перебуває в ризикованому становищі, то PAS-коефіцієнт відображає історичну тенденцію і поточну діяльність на перспективу.	- близькість градування ступеня загрози банкрутства - відсутність оцінки похибки неправильної діагностики

12.	Модель Ж. Дєпаліяна (модель Creditmen)	<ul style="list-style-type: none"> - можливості використання для зовнішнього аналізу; - наявність галузевої диференціації результуючого показника 	<ul style="list-style-type: none"> - завищеність граничних значень коефіцієнтів; - занадто узагальнена градація нормативного значення результуючого показника
13.	Модель К. Беєрмана	<ul style="list-style-type: none"> - простота та швидкість розрахунків; - наявність доступу до необхідних для обчислення інформаційних даних 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність можливості ідентифікації стану підприємства та потреба в додаткових якісних дослідженнях, якщо результуючий показник знаходиться в межах $0,236 < Z < 0,32$
14.	Шестифакторна модель О.П. Зайцевої	<ul style="list-style-type: none"> - наявність визначених нормативних значень для всіх складових фінансових величин моделі 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня обґрунтованість визначення вагових коефіцієнтів; - обмежені можливості застосування цієї методики при проведенні зовнішнього аналізу
15.	GAMMA методика компанії Standard and Poors	<ul style="list-style-type: none"> - можливість кількісного оцінювання фінансової стійкості досліджуваного суб'єкта чи системи загалом; - необмежена кількість суб'єктів та критеріїв порівняння 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність можливості застосування методики для малих підприємств; - можлива недостовірність даних та підлягання основних оціночних показників маніпулюванню
16.	Універсальна дискримінантна функція О. О. Терещенка	<ul style="list-style-type: none"> - зручність у застосуванні; - розроблена на основі вітчизняних статистичних даних з урахуванням міжнародної практики та досвіду; - врахування галузевих особливостей 	<ul style="list-style-type: none"> - має зміщені оцінки, зроблено акцент на зменшенні помилкового віднесення фінансово неспроможних підприємств до групи стійких, що знижує точність прогнозу в цілому; - широкий інтервал невизначеності нормативних оцінок
17.	Модель Й. Гайдака та Д. Стоса	<ul style="list-style-type: none"> - простота розрахунків за рахунок незначної кількості показників оцінювання; - наявність доступу до необхідних для обчислення інформаційних даних 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність галузевої та регіональної диференціації результуючого показника; - висока корельованість змінних; - лінійні системи обчислення
18.	Багатофакторна модель Т. І. Тєслєнка та Г. В. Мамонова	<ul style="list-style-type: none"> - розроблена для оцінювання ймовірності банкрутства вітчизняних машинобудівних підприємств 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність конкретизації рівня ймовірності банкрутства підприємства, тобто важко визначити, якою мірою наявність відхилень між розрахунковим та фактичним рівнем поточних зобов'язань вплине на розвиток фінансової кризи; - з метою підвищення достовірності отриманих результатів доцільно звужити границі рівня

19.	Модель Андрушак Є	<ul style="list-style-type: none"> - порівняння фактичних значень фінансових показників конкретного підприємства з їх нормативними значеннями; - дає можливість на підставі визначення відхилень відповідних показників від нормативного рівня розрахувати показник Z і встановити рівень загрози банкрутства суб'єкта господарювання 	<ul style="list-style-type: none"> - проблеми з інформаційною базою для визначення форми залежності між показником Z і вірогідністю банкрутства (P), створення якої ускладнюється функціонуванням українських підприємств в нестабільному макроекономічному середовищі; - в умовах України ймовірності банкрутства суб'єкта господарювання не може бути оцінена як нульова; - відносно складний математичний апарат, який застосовується для визначення ймовірносного рівня банкрутства, що знижує спроможність до її використання в умовах діючого підприємства.
20.	Модель Чессера	<ul style="list-style-type: none"> - модель дозволяє оцінити факт не погашення займу та інші умови 	<ul style="list-style-type: none"> - кількість факторів у моделі обмежена; - модель створена для оцінки рейтингу позичальника
21.	Універсальна дискримінантна функція	<ul style="list-style-type: none"> - широка критеріальна шкала оцінювання; - системний і комплексний підходи 	<ul style="list-style-type: none"> - високий ступінь складності ухвалення рішення в умовах багатокритеріальності завдання; - інформативний характер розрахованих показників; - у цілому модель можна застосовувати лише для підприємств США, Європи
22.	Модель Давидової-Белікова	<ul style="list-style-type: none"> - простота розрахунку - зрозумілість і обґрунтованість етапів розрахунку 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутнє врахування особливостей галузевої специфіки
23.	Модель А. Матвійчука	<ul style="list-style-type: none"> - охоплює основні групи фінансово-економічних показників, які позбавлені мультиколінеарності 	<ul style="list-style-type: none"> - виділяється лише два класи стану підприємств і при побудові дискримінантної моделі цього недостатньо для оцінки реального фінансового стану підприємств
24.	Статистична модель В. В Вітлінського	<ul style="list-style-type: none"> - модель розроблена з урахуванням галузевої диференціації 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня обґрунтованість відібраних показників моделей та діапазону їх нормативних значень;
25.	Модель А. Савицької	<ul style="list-style-type: none"> - простота розрахунків за рахунок незначної кількості показників оцінювання; - наявність доступу до необхідних для обчислення інформаційних даних 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність галузевої та регіональної диференціації результуючого показника; - висока корельованість змінних; - лінійні системи обчислення
26.	Методика О. Ю. Проскури та ін.	<ul style="list-style-type: none"> - розроблена для вітчизняних підприємств різних організаційно-правових форм 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня обґрунтованість відібраних показників моделей та діапазону їх нормативних значень; - можлива недостовірність даних та підлягання основних оціночних показників маніпулюванню

27.	Модель Н. М. Ткаченко та Л. В. Таратути	<ul style="list-style-type: none"> - простота розрахунків; - наявність доступу до необхідних для обчислення інформаційних даних 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня обґрунтованість відібраних показників моделей та діапазону їх нормативних значень; - можлива недостовірність даних та підлягання основних оціночних показників маніпулюванню
28.	Методика якісного аналізу В. В. Ковальова	<ul style="list-style-type: none"> - розрахунок показників запропоновано доповнити методами, в основі котрих досвід та кваліфікація спеціаліста; - значно розширює рамки інформаційної бази, що дозволяє поглибити і якісно поліпшити сам фінансовий аналіз 	<ul style="list-style-type: none"> - складність у знаходженні фінансових та економічних показників впливу за допомогою яких можна корегувати розрахункові коефіцієнти.
29.	Дискримінантна функція, затверджена Міністерством фінансів України для вітчизняних підприємств	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз фінансового стану підприємства з точки зору чотирьох груп показників: загальних показників діяльності, показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності 	<ul style="list-style-type: none"> - не визначено критичних та інтерпретацію отриманих значень Z-показника, внаслідок чого використання моделі в аналітичній практиці з метою розробки висновків про фінансовий стан підприємства стає неможливим.
30.	Рейтингова система CAMELS	<ul style="list-style-type: none"> - можливість кількісного оцінювання фінансової стійкості досліджуваного суб'єкта чи системи загалом; - необмежена кількість суб'єктів та критеріїв порівняння 	<ul style="list-style-type: none"> - оцінювання передбачає констатацію рівня фінансової стійкості, а не аналізування показників в перспективній динаміці; - деяка суб'єктивність оцінювання через неврахування реальних причин фінансової нестабільності вітчизняних суб'єктів
31.	Методика PATTERN	<ul style="list-style-type: none"> - можливість кількісного оцінювання фінансової стійкості досліджуваного суб'єкта чи системи загалом; - необмежена кількість суб'єктів та критеріїв порівняння; - відносна об'єктивність оцінювання 	<ul style="list-style-type: none"> - можлива недостовірність даних та маніпулювання основними оціночними показниками
32.	Методика RESPECT індекс	<ul style="list-style-type: none"> - можливість оцінки ефективності соціальної відповідальності бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> - можлива недостовірність даних та маніпулювання основними оціночними показниками

Це пов'язано насамперед з тим, що «якісні» методи передбачають широке використання вербальних оцінок, які важко піддаються формалізації. Серед «кількісних» методів найбільш коректно відображає національні умови, що склалися, метод Бівера.

З метою забезпечення більшої об'єктивності результатів аналізу на основі застосування зарубіжних моделей і методик прогнозування загрози критичної неплатоспроможності на національних підприємствах необхідно поєднувати у процесі аналізу кількісні та якісні критерії, що сигналізують про потенційну загрозу банкрутства; враховувати особливості розвитку економічних циклів у певній галузі при визначенні індикаторів кризових явищ на підприємстві; узагальнювати світовий досвід у розробленні методичного інструментарію діагностики потенційного банкрутства і максимально адаптувати його до умов діяльності та інформаційного забезпечення вітчизняних підприємств; застосовувати комплексний інтегральний підхід до оцінювання фінансового стану суб'єктів господарювання, що зазнали фінансових ускладнень у діяльності. Також важливим у визначенні ймовірності банкрутства підприємства доцільним є використання різноманітних методик експрес-діагностики та створення інтегральних показників за якими можливо оцінити напрям розвитку підприємства з точки зору його фінансового стану, наявності ознак кризи на підприємстві.

Сучасний стан економіки вимагає створення загального алгоритму прогнозування банкрутства підприємства з урахуванням як вітчизняного, так і закордонного досвіду. Для того, щоб прогноз був більш обґрунтованим, необхідно комплексно використовувати одночасно кілька методів прогнозування ймовірності банкрутства підприємства, що дозволить значно підвищити ступінь вірогідності отриманих результатів.

Список джерел

1. Терещенко, О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст] : монографія / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.
2. Мельник, О. Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування) [Текст]

: монографія / О. Г. Мельник. – Львів: Видавництво ДП “Видавничий дім” “Укрпол”, 2008 р. – 240 с.

3. Кривенко, Л. В. Методичні підходи до визначення фінансової стійкості банківської системи [Текст] / Л. В. Кривенко, О. В. Лук’янець // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2008. – № 3. – С. 108 – 111.

4. Яременко, О. Ф. Проблеми використання сучасних методик діагностики стану економічної безпеки підприємства [Текст] / О. Ф. Яременко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 5 / Т.2. – С. 13 – 17.

5. Рясних, Є. Г. Моделі діагностики та прогнозування банкрутства [Текст] / Є. Г. Рясних, Л. О. Шкілюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 2 / Т.2. – С. 30 – 33.

6. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством [Текст] : підручник / Л. О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2005. – 824 с.

7. Гудзь Т.П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємства: монографія / Т.П. Гудзь. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2007. – 166 с.

© Сітак І.Л., Мурашко І.М., 2019

3.3. Основні напрямки формування ділової стратегії підприємства

Для того, щоб правильно сформулювати стратегію через експліцитний процес або ідентифікувати приховану стратегію, необхідно знати, які ж види стратегії існують взагалі і які з них можуть бути вибрані для конкретного підприємства за тих чи інших обставин. Система класифікації стратегій підприємства включає низку ознак за якими стратегії поділяються на окремі групи (таб. 1).

За ієрархією в системі управління виділяють чотири види стратегії, які відповідають різним організаційним рівням.

Така класифікація в літературі отримала назву «стратегічної піраміди» А.А Томпсона і Дж. Стріклєнда (рис. 1) [1].

Корпоративна стратегія є загальним планом управління компанією. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрямки діяльності, якими займається і складається з дій, які

приймаються для закріплення своїх позицій у різноманітних галузях промисловості, і підходів, які використовують для управління справами компанії. Вибір загальної (корпоративної) стратегії залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми та характеристики самого підприємства (зокрема, стадії життєвого циклу).

Таблиця 1. Класифікація стратегій підприємства [1]

За ієрархією в системі управління	Корпоративна стратегія
	Ділова стратегія
	Функціональна стратегія
	Операційна стратегія
За функціональним критерієм	Маркетингова стратегія
	Виробнича стратегія
	Фінансова стратегія
	Організаційна стратегія
	Соціальна стратегія
За стадіями життєвого циклу бізнесу	Стратегія зростання
	Стратегія утримання
	Стратегія скорочення
За конкурентною позицією на ринку	Стратегія лідера
	Стратегія претендента
	Стратегія послідовника
	Стратегія новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Стратегія мінімальних витрат
	Стратегія диференціації
	Стратегія зосередження
	Стратегія новачка
За рівнем глобалізації бізнесу	Стратегія вузької спеціалізації
	Стратегія диференціації

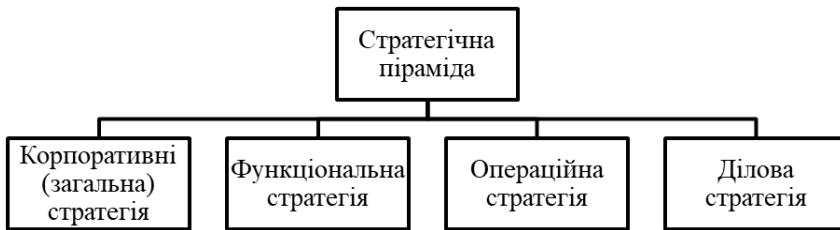


Рисунок 1. «Стратегічна піраміда» А.А Томпсона та Дж. Стрікленда [1]

Для вузькопрофільного підприємства корпоративна і ділова стратегія збігаються.

Сучасне поняття ділової стратегії ґрунтується на уявленні про неї, як про один з процесів управління організацію з урахуванням перспективи розвитку подій і адекватної поведінки самої організації.

За А.А Томпсона та Дж. Стрікленда терміном «ділова стратегія» («бізнес - стратегія») позначають план управління окремої сферою діяльності компаній. Ділова стратегія спрямована на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції компанії на ринку. Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється за такими основними напрямками [2] :

- реагування на зміни, що відбуваються в даній галузі, в економіці в цілому, у політиці і в інших значимих сферах;
- розробка конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підходів, що можуть дати суттєву перевагу перед конкурентами;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- рішення конкретних стратегічних проблем, актуальних в даний момент.

Функціональну стратегію використовують для кожного напрямку діяльності. Вона спрямована на підтримку ділової стратегії та досягнення поставленої мети.

Операційна стратегія розробляється для окремих структурних одиниць та окремих відділів всередині функціональних напрямків, вирішує специфічні проблеми, які пов'язані з досягненням поставленої мети перед ними.

Конкретні бізнес-стратегії відрізняються різноманітністю, але в теорії стратегічного управління їх вдалося звести до обмеженої кількості типових варіантів (таб. 2).

Таблиця 2 - Базові стратегії розвитку підприємства [3]

Тип базової стратегії	Назва	Цільове призначення
Стратегії концентрованого росту	Захоплення ринку	Прагнення збільшити частку свого продукту на традиційних ринках
	Розвиток ринку	Виведення свого продукту на ринок у нових географічних районах
	Розвиток продукту	Прагнення збільшити обсяг реалізації через поліпшення або модифікацію свого продукту
Стратегії інтегрованого росту	Пряма інтеграція	Придбання у власність дистрибуторської мережі або встановлення повного контролю над нею
	Зворотня інтеграція	Прагнення одержати постачальників сировини у власність або під повний контроль
	Горизонтальна інтеграція	Прагнення одержати своїх конкурентів у власність або під повний контроль
Стратегії диверсифікованого росту	Концентрична диверсифікація	Створення нових виробництв, що збігаються з профілем підприємства
	Конгломеративна диверсифікація	Освоєння випуску нових продуктів, що не збігається з традиційним профілем підприємства
	Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів
	Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією для проведення робіт за спеціальним проектом
Стратегії скорочення	Скорочення	Реструктуризація з метою скорочення витрат для зупинки процесу падіння обсягу реалізації
	Відторгнення	Продаж відділу або частини підприємства
	Ліквідація	Продаж усіх активів підприємства

До основних заходів, які суб'єкт господарювання може використати для скорочення витрат, доцільно віднести:

- прискорення кругообігу вхідних та вихідних грошових потоків за рахунок швидкого отримання виручки від реалізації продукції (вхідний грошовий потік) і використання отриманих коштів на забезпечення ритмічної та рівномірної роботи підприємства (вихідний грошовий потік);

- у рамках реструктуризації активів оптимізувати їх структуру шляхом зменшення вартості необоротних активів та збільшити питому вагу оборотного капіталу, особливо його робочого капіталу;

- продаж частини майна підприємства, якщо у наявності є основні засоби, які законсервовані і не використовується впродовж декількох років, їх реалізація може забезпечити отримання додаткового прибутку;

- своєчасний огляд устаткування з метою здійснення профілактичного ремонту, що дозволить зменшити витрати на проведення капітального ремонту у майбутньому;

- більш жорстка економія електроенергії за рахунок її раціонального використання шляхом створення графіку відпуску продукції;

- вилучити із оренди власне обладнання з метою подальшого його використання у власної діяльності;

- розглянути можливість переведення робітників, що безпосередньо займається процесом виробництва, на відрядну форму оплати праці.

Функціональна стратегія є більш вузькою порівняно з діловою стратегією, але її роль полягає у конкретизації окремих деталей останньої і у створенні управлінських орієнтирів для досягнення функціональних цілей фірми. Серед головних функціональних стратегій виділяють:

- організаційну стратегію;
- стратегію маркетингової діяльності;
- інноваційну стратегію;
- стратегію виробництва;
- фінансову стратегію;
- соціальну стратегію [4].

Для підприємства маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства.

Тому доцільним є включення (при відсутності на підприємстві) до штату спеціаліста-маркетолога для виконання наступних функцій [5] :

- проведення досліджень ринкового середовища з метою своєчасного виявлення змін та ефективного реагування на них;
- складання та постійне оновлення банку даних про потенційних клієнтів;
- впровадження рекламної стратегії підприємства.

Однією з найважливіших підсистем ділової стратегії є виробнича стратегія, що являє собою довгострокову програму конкретних дій зі створення і реалізації продукції підприємства. Виробнича стратегія спрямована на використання і розвиток усіх виробничих потужностей для досягнення стратегічної конкурентної переваги. В основу формування виробничої стратегії, з огляду на незадовільний фінансовий стан, повинно бути покладено розширення існуючого виробничого потенціалу шляхом модернізації виробництва, ліквідації «вузьких» місць, впровадження нових технологій.

Безумовним фактором забезпечення функціонування підприємства є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками. Тому, стратегія персоналу повинна ґрунтуватися на впровадженні гнучкої системи винагородження та компенсації за допомогою розробки методики «участі у прибутках» відповідно до посад та виконання виробничих завдань.

Стратегія фінансування є основою для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрями організації фінансових відносин, як поза межами, так і всередині підприємства. З метою оптимізації фінансового стану підприємства необхідно розробити систему моніторингу поточної фінансової діяльності, основною метою якої є своєчасне визначення відхилень фактичних результатів діяльності від передбачених, що викликають погіршення фінансового стану підприємства; визначення причин цих відхилень та розробка заходів із коректування, нормалізації та підвищення ефективності фінансової діяльності. Розроблена система моніторингу поточної фінансової діяльності повинна коректуватися за зміни стратегічних цілей підприємства, видів його виробничої та фінансової діяльності та системи показників поточних та оперативних фінансових планів.

Список джерел

1. Blank I.A. Financial management: training course / I.A. Blank Ed. 2nd pererab. and add. - To.: Nick-Center: Elga, 2006. - 656 p.
2. Zhuravlyova I.V. Endowments of companies: theoretical and methodical forgotten formality that monograph: monograph / Paradigm. ed. I.V. Zhuravlovoi - Kharkiv: KNUE, 2010. - 428 p.
3. Ponomarenko V.S. Mental strategy in the field of mental abilities: monograph / V.S. Ponomarenko, O.M. Tridid, M.O. Kizim - Kharkov: INZHEK, 2003. - 323 p.
4. Nalyvayko A.P. Strategic approaches to the post-industrial economy: monograph / [A. P. Nalyvayko, O. M. Grebeshkova, T. I. Reshetnyak that in.]; for the zag. ed. A. P. Nalivayka, O. M. Grebeshkovoii. - Kiev: KNUE, 2017. - 418 p.
5. Vasilenko V.O. Strategic management policy: posib / V.O. Vasilenko, T.I. Tkachenko. - K.: Center for Literature Literature, 2004. - 400p.

© Андросова О.Ф., 2019

3.4. Облік, оцінка та аналіз діяльності ПАТ «Мотор Січ» в умовах ризику та невизначеності

Ризики - це формалізація невизначеності, а визначення ризиків - спосіб її вимірювання. Зменшити невизначеність, означає мінімізацію виявлення ризиків, адже там, де все зрозуміло і прозоро ризиків немає і не може бути. Але ситуація «повної невизначеності» в наш час зустрічається дуже рідко. Можливо, через те, що ризики тісно пов'язані з невизначеністю, трактування поняття «ризик» дуже багато [1]. Одна група вчених вважає, що ризик - це небезпека виникнення негативної події [2,3], згідно думок інших – це втрати (збиток) через негативні події [4,5], інші трактують «ризик», як ймовірність виникнення негативного й водночас позитивного явища, що впливає на здійснення господарської діяльності [6,7,8]. Зокрема, найбільшій дискусії стосується взаємозв'язку ризику з негативною подією. Оскільки позитивні, але незаплановані події, ризиками зазвичай не вважаються.

На нашу думку, поняття «ризик» слід трактувати як сукупність явищ, подій та факторів, що впливають на прийняття

управлінських рішень та можуть зумовити як позитивний, так і негативний результат діяльності підприємства.

У сучасних умовах значно зростає роль бухгалтерської інформації, для надання якої використовується зовнішня і внутрішня фінансова звітність. Від її достовірності та своєчасності залежить ефективність управлінських рішень, які визначають безпечні умови функціонування компанії у коротко- та довгостроковій перспективі. У зв'язку із цим особливого значення набувають проблеми управління ризиками, що пов'язані з бухгалтерською інформацією.

В умовах ринкової економіки одним із критеріїв є забезпечення безперервності діяльності підприємства та економічної безпеки.

Вирішенням питань економічної безпеки займаються вище керівництво компанії, фінансова служба та бухгалтерія. Поширеною є думка про те, що рішення, які спрямовані на забезпечення економічної безпеки, приймаються на основі інформації фінансової служби. При цьому роль бухгалтерського обліку дуже часто звужується до формального збору і реєстрації облікових даних [9].

Проте сучасна тенденція розвитку бухгалтерського обліку засвідчує про зростання ролі і впливу системи бухгалтерського обліку на забезпечення безперервності діяльності. Безперервність діяльності є одним із десяти основних принципів бухгалтерського обліку і досягається шляхом забезпечення економічної безпеки в поточній та довгостроковій перспективах за рахунок використання засобів бухгалтерського обліку. Відповідно, нехтування значенням бухгалтерського обліку в процесі прийняття рішень, що стосуються економічної безпеки компанії, може негативно вплинути на безперервність діяльності компанії.

Відповідно до п. 13 Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСБО) 1 «Подання фінансової звітності» [10] компанії можуть готувати окремі управлінські звіти як додатки до фінансової звітності, у яких може міститися інформація про фактори, які впливають або можуть вплинути на результати господарської діяльності підприємства, а також інші невизначеності. Крім того, згідно з п. 14 МСБО 1, окремо від фінансової звітності компанії, для яких є суттєвими екологічні чинники, можуть подавати екологічні звіти чи звіти про додану

вартість. Варто також зауважити, що Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) базуються на принципі безперервності, тобто підприємство має продовжувати свою діяльність на безперервній основі. Однак, якщо існує непевність щодо принципу безперервності, тоді відповідно до п. 23 МСБО 1 компанія має у примітках до фінансової звітності повідомити про суттєвість такої невизначеності та має навести усі господарські факти щодо цього.

Таким чином, в умовах нестабільності та невизначеності здійснення підприємницької діяльності система бухгалтерського обліку на підприємстві є одним із важливих інструментів забезпечення безперервності діяльності компанії. Для її досягнення необхідна тісна співпраця та взаємодія керівництва компанії та бухгалтерської служби для вдосконалення організації роботи системи бухгалтерського обліку, що сприятиме забезпеченню економічної безпеки та безперервності діяльності компанії.

На практиці аналіз підприємницьких ризиків здійснюється в два основні етапи: якісний аналіз (виявлення ризиків) та кількісний аналіз – оцінка ризиків на основі абсолютних та відносних показників.

Завданням якісного аналізу ризиків є виявлення джерел і причин ризиків, етапів і робіт, при виконанні яких виникає ризик [11 с. 77]. Головна мета якісного етапу – виявити основні види ризиків, що впливають на підприємницьку діяльність.

Запорізьке публічне акціонерне товариство (ПАТ) «Мотор Січ» є єдиним в Україні й одним з найбільших у світі підприємством, що реалізує повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів, від розробки, виробництва й випробування, до супроводу в експлуатацію й ремонт. Підприємство випускає авіаційні двигуни різної потужності й призначення для літальних апаратів всесвітньо відомих літакобудівних і вертольотобудівних компаній. Основні фінансово - господарські показники дослідного підприємства свідчать про позитивну тенденцію ефективної діяльності підприємства. Однак, аналіз фінансових результатів свідчить про наявність великої різноманітності внутрішніх та зовнішніх ризиків господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Найбільшими ризиками виступають висока залежність

діяльності підприємства від законодавчих та економічних обмежень, частих коливань цін на ринку металобрухту, недосконалої правової бази та відсутності достатньої кількості коштів, враховуючи, що банки ускладнюють процедуру видачі позик і пропонують високі відсоткові ставки, що викликає складнощі при модернізації виробництва.

Підсумкові результати якісного аналізу ризиків слугують вихідною інформацією для проведення кількісного аналізу, тобто оцінюються лише ті ризики, які присутні при здійсненні конкретної операції алгоритму ухвалення рішення.

У дослідному підприємстві нематеріальні активи зношені більш, ніж на 50%. Високий ступінь зношеності обладнання насамперед впливає на збільшення повної собівартості продукції, що призводить до втрати її конкурентоздатності на ринку та є передумовою пошуку нових ринків збуту, що за сучасного стану економіки досить складно. Повна собівартість продукції зростає через високі амортизаційні відрахування, підвищення витрат на обслуговування такого обладнання, збільшення кількості бракованої продукції тощо.

ПАТ «Мотор Січ» не може здійснити повноцінну модернізацію виробництва, в тому числі і необоротних активів, через складнощі в залученні позикових коштів. Аналіз стану зобов'язань показав, що існують довгострокові зобов'язання щодо погашення вже отриманих позик.

На підприємстві основна частина поточних зобов'язань припадає на розрахунки перед бюджетом щодо сплати податків, розрахунків з постачальниками, з оплати праці, із соціальним страхуванням, за векселями виданими. На підприємстві існує ризик щодо неможливості погашення зобов'язань за кредитами банків. Так у ПАТ «Мотор Січ» обліковуються непогашені короткострокові кредити на суму 440 млн грн, які отримано ще в 2005 році.

Для акціонерних товариств зобов'язання, особливо у великих розмірах, окрім ризику непогашення таких зобов'язань, можуть спричинити ризик зменшення статутного капіталу або ліквідації підприємства. У п. 3 ст. 155 Цивільного кодексу України зазначено: «якщо після закінчення другого та кожного наступного фінансового року вартість чистих активів акціонерного товариства виявиться меншою від статутного капіталу,

товариство зобов'язане оголосити про зменшення свого статутного капіталу та зареєструвати відповідні зміни до статуту у встановленому порядку. Якщо вартість чистих активів товариства стає меншою від мінімального розміру статутного капіталу, встановленого законом, товариство підлягає ліквідації» [12].

Зобов'язання підприємства напряду впливають на вартість чистих активів підприємства, оскільки останні розраховуються як різниця між активами підприємства та його зобов'язаннями (табл.1).

Дані таблиці 1, свідчать, що розміри вартості чистих активів ПАТ «Мотор Січ», знаходяться в задовільному стані, та відповідно до Цивільного кодексу України підприємство не підлягає ліквідації.

Варто зауважити, що норма ст. 155 Цивільного кодексу України здійснює непрямий вплив на фінансові результати підприємства. Так, якщо підприємство отримуватиме і, відповідно, відобразатиме у звітності прибутки за результатами звітних періодів, то зі збільшенням розміру одержаного прибутку, зменшуватиметься ймовірність виникнення ризику порушення норм вказаної статті.

Таблиця 1. Динаміка вартості чистих активів ПАТ “Мотор Січ” станом на 2014-2016 рр.

Показники	2014р.	2015р.	2016р.	Темп зміни, %	
				2015р. до 2014р.	2016р. до 2015р.
Вартість активів, млн. грн.	13186.4	16579.4	20629.1	125.73	124.42
Зобов'язання, млн. грн.	3948	5817	4376.8	147.34	75.24
Вартість чистих активів, млн. грн.	9238.4	10762.4	16252.3	116.5	151.01

Наступним ризиком господарської діяльності підприємств галузі промисловості є зростання собівартості виробленої

продукції, яка, в сучасних умовах, може бути вища за доходи від реалізації такої продукції або майже рівна з ними. Прибутковість дослідного підприємства отримується завдяки здійсненню основного виду діяльності, пов'язаного з виробництвом та реалізацією продукції (рис. 1).

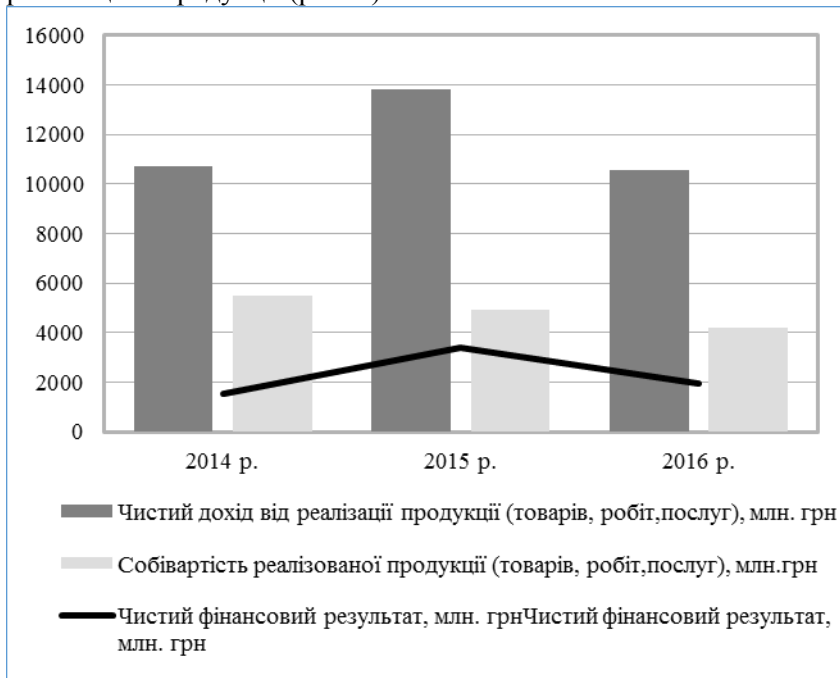


Рисунок 1. Співвідношення чистого доходу від реалізації продукції, її собівартості та чистого фінансового результату ПАТ «Мотор Січ» станом на 2014-2016 рр.

Оцінка ризику втрати платоспроможності безпосередньо пов'язана з аналізом ліквідності активів і балансу в цілому. Цей взаємозв'язок було розглянуто в таблиці 2.

За результатами проведених розрахунків, можна зробити висновок, що спостерігається достатність другої і третьої груп активів на покриття відносно й середньотермінових боргів, а вартість важколіквідних і неліквідних активів значно менша від суми довгострокової заборгованості й власного капіталу, умови відносної ліквідності балансу також виконуються. Але підприємству доцільно у найближчій перспективі здійснити

заходи, спрямовані на накопичення необхідного розміру грошових коштів і їх еквівалентів або реструктурувати найбільш термінові борги.

Таблиця 2. Аналіз ліквідності активів і балансу ПАТ «Мотор Січ»

2014 рік	2015 рік	2016 рік
$A_1 \geq \Pi_1$	$A_1 \geq \Pi_1$	$A_1 < \Pi_1$
$A_2 \geq \Pi_2$	$A_2 \geq \Pi_2$	$A_2 \geq \Pi_2$
$A_3 \geq \Pi_3$	$A_3 \geq \Pi_3$	$A_3 \geq \Pi_3$
$A_4 \leq \Pi_4$	$A_4 \leq \Pi_4$	$A_4 \leq \Pi_4$
Оцінка ризику ліквідності		
Безризикова зона	Безризикова зона	Зона допустимого рівня ризику

Ризик банкрутства є одним з найважливіших ризиків поточної діяльності будь-якої компанії. Тому в завдання фінансової служби в обов'язковому порядку входить моніторинг фінансового стану компанії з метою якомога більш раннього виявлення ознак можливого банкрутства.

П'ятифакторна модель діагностики банкрутства досить успішно показує ймовірність настання банкрутства на два роки вперед. На думку вчених Ю. Брігхем і Л. Гапенскі [13], уточнені моделі Е. Альтмана та його колег, дозволяють передбачити банкрутство корпорації за п'ять років з ймовірністю 70%, тому врахуємо дану ймовірність та здійснимо розрахунки за даною моделлю у таблиці 3.

Розрахунок ймовірності банкрутства підприємства за п'ятифакторною моделлю Альтмана показав, що ймовірність банкрутства дуже низька, оскільки Z-показник більше 3.

Альтернативними методиками аналізу показників фінансово-господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ» проведемо з використанням економіко-математичних методів, що використовують дискримінантний аналіз, та скомпонуємо результати у таблиці 4.

Таблиця 3. Прогнозування ймовірності банкрутства підприємства за п'ятифакторною моделлю Альтмана

Показники	Алгоритм розрахунку показників (на кінець року)	Показник 2016р.
Частка власних (чистих) оборотних коштів в активах (X_1)	ф.1(ряд.1495+1595– 1095) / ряд. 1300)	0.4
Рентабельність активів розрахована з використанням чистого прибутку (X_2)	ф.2 (ряд. 2350 (2355) / ф.1 ряд. 1300)	0.11
Рентабельність активів розрахована з використанням прибутку до оподаткування (X_3)	ф.2 ряд. (2290(2290)) / ф.1 ряд. 1300	0.16
Коефіцієнт покриття поточних зобов'язань власним капіталом (X_4)	ф.1 (ряд. 1495 / ряд. 1695)	2.7
Коефіцієнт трансформації (X_5)	ф.2 ряд. 2000 / ф.1 ряд. 1300	0.66
Z-показник	$1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$	3.44
Ймовірність банкрутства		Ймовірність банкрутства дуже низька

Таблиця 4. Прогнозування банкрутства за методиками, які застосовуються у закордонній практиці

Модель	2014р.	2015р.	2016р.	Характеристика
Модель Спрінгейта	0.96	0.89	0.93	Підприємство не є потенційним банкрутом
Модель Романа Ліса	0.12	0.11	0.14	Немає ймовірності банкрутства
Універсальна дискримінантна функція	3.12	3.25	3.32	Підприємство фінансово стійке

Аналізуючи таблицю 4, можна відзначити позитивну динаміку щодо аналізованого підприємства, та відсутністю загрози банкрутства. Прогнозування за універсальною дискримінантною функцією показало що у період з 2014 по 2016 рік підприємство було фінансово стійке.

Існує система показників для оцінки фінансового стану з метою діагностики банкрутства, для чого рекомендується досліджувати тренди показників. Моделі цього виду набагато менш поширені в порівнянні зі статичними факторними моделями. По суті, добре відома тільки модель Бівера. Основна

відмінність цього виду моделей від попереднього полягає в тому, що відсутня необхідність розрахунку єдиного результативного показника, всі фактори моделі розглядаються в сукупності (табл.5).

Таблиця 5. Прогнозування ймовірності банкрутства підприємства за системою Бівера

Показники	Показники 2016р.	Значення показників
		Група
Коефіцієнт Бівера	0.62	I
Коефіцієнт загальної ліквідності	2.25	I
Коефіцієнт капіталу за чистим прибутком	16.03	I
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0.31	I
Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом	0.45	I

За допомогою системи показників Бівера було підтверджено, що ПАТ «Мотор Січ» не має передумов до банкрутства, має стійкий фінансовий стан та задовільну структуру балансу. Це свідчить, що підприємство забезпечене власними засобами, та не працює в борг.

Слід відзначити що всі методики прогнозування банкрутства виявили, що ПАТ «Мотор Січ» не є потенційним банкрутом. Не можна виділити єдиного вірного підходу до прогнозування банкрутства, тому без модифікації та адаптації розглянутих моделей їх ефективне використання практично неможливе. Тільки використовуючи їх в комплексі та при їх просторово-часовому співставленні можна діагностувати вірний діагноз якості фінансового менеджменту на підприємстві і прийняти обґрунтовані антикризові управлінські рішення.

Ризики організації бухгалтерського обліку є незначними, оскільки на ПАТ «Мотор Січ» наявні: наказ про облікову політику; план документообігу; електронний документообіг та електронні підписи відповідно до обов'язків департаменту бухгалтерії; посадових інструкцій для кожного працівника бухгалтерії, які не дублюють один одного (для кожного працівника бухгалтерії); положення про бухгалтерську службу на підприємстві. Також проводяться юридичні експертизи усіх документів, які стосуються організації бухгалтерського обліку на

підприємстві (облікової політики, посадових інструкцій тощо).

Ризики суб'єктивного судження працівників бухгалтерії є незначним. На ПАТ «Мотор Січ» проводяться регулярні аудиторські перевірки, які надають позитивного чи умовно позитивного аудиторського висновку, а також наявна ефективна система внутрішнього контролю. Ризики регулювання бухгалтерського обліку є незначними, оскільки на дослідному підприємстві ведеться бухгалтерський облік із застосуванням норм МСФЗ.

Список джерел

1. Герасимчук Н.А., Мірзоева Т.В., Томашевська О. А “Економічні і фінансові ризики”//Київ, 2015
2. Дерун І.А. Ідентифікація ризиків в системі бухгалтерського обліку підприємства / І.А. Дерун // Економічний часопис - XXI. – 2016. – № 159(5–6). – С. 97–100
3. Хозяйственный риск и методы его изучения / Т. Бачкаи, Д. Месена, Д. Мико ; пер. с венг. – М. : Экономика, 1979. – 327с.
4. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 192с.
5. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. М.: ИНФРА, 1996. – 224с.
6. Лагоши Б.А. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе : [учеб. пособ.] / Б.А. Лагоши ; 2-е изд., перераб и доп. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 224с.
7. Голов С.Ф. Управлінський облік: [підручник] / С.Ф. Голов ; 3-е вид. – К. : Лібра, 2006. – 704с.
8. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За заг. ред. Р.С. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. –703с.
9. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 (МСБО 1) Подання фінансової звітності [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929_013
10. Четиркін Е.М. Фінансова математика: Підручник.- Другий вид., Испр.- М. : Справа, 2006
11. Цивільний кодекс України прийнятий Верховною Радою України від 16. 01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15/paran909#n909>.
12. International Standard on Auditing (ISA) 570, «Going Concern» [Електронний ресурс] // IAISB. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a031-2010-iaasb-handbook-isa-570.pdf>.
13. Брігхем Ю., Гапенскі Л. Фінансовий менеджмент: повний курс

© Костякова А.А., 2019

РОЗДІЛ 4. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Інновації як інструмент управління конкурентоспроможністю та сталим розвитком підприємства

В умовах ринкової економіки підприємству недостатньо мати гарний продукт, воно має стежити за появою нових технологій і швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вибір інноваційної стратегії є запорукою успіху на сучасних ринках. Розробка та чітке формулювання стратегії розвитку є найважливішою складовою циклу інноваційного менеджменту. Але будь-яка стратегія має супроводжуватися процесами прийняття тактичних рішень. Досвід розвинутих країн доводить, що методологія управління проектами – це найкращий, перевірений інструмент тактичного впровадження стратегічних планів. Проте аналіз ситуації щодо впровадження проектного управління в Україні дає підстави для висновку, що недостатнім є стан наукового опрацювання проблеми системної інтеграції між рівнями стратегічного, програмного і проектного управління [1]. Стратегічні цілі досягають за допомогою портфеля проектів, тобто стратегія і тактика її впровадження нерозривно зв'язані між собою і впливають один на одного. Іншими словами, стратегія і тактика – це детальний всебічний комплексний план досягнення поставлених цілей.

На сьогодні все більше число організацій та органів влади визнає необхідність стратегічного планування та активно впроваджує його. Визначення стратегічних напрямків розвитку слугує фундаментом для подальшого створення портфеля проектів. Застосовуючи методи відбору, балансування та оцінки портфеля проектів, а також переглядаючи і удосконалюючи стратегію, проектне управління має розв'язувати суперечливі вимоги, що дозволять максимально збільшити сукупну цінність портфеля [1].

Багато джерел свідчать про те, що індустріальний світ підійшов до своєї межі складності, фактично вичерпавши можливості екстенсивного розвитку. Людство стоїть на порозі

ери інноваційних технологій, що мають змінювати матеріальний світ на основі утворення нових знань, еволюційного розвитку, співробітництва та синергетичних ефектів. Проте у професійній літературі, вочевидь, майже відсутні праці, в яких об'єктом дослідження були б інноваційні портфелі проектів як засоби синергетичного розвитку складних систем. Відсутність чіткої методології інноваційного управління призводить до виконання непотрібних морально застарілих проектів, що характеризує реактивний стиль управління розвитком підприємств.

Самими слабкими місцями в методології управління проектами залишаються зв'язки між стратегією розвитку та портфелем інноваційних проектів на методологічному рівні. Створення відповідності зв'язків між стратегією та множиною інноваційних проектів має допомогти концентрації уваги на перетворенні стратегії в життя, створенні синергетичного ефекту та балансуванні компонентів портфелю продовж всього життєвого циклу організації.

Стратегічний менеджмент визначений як «процес, пов'язаний з підприємницькою діяльністю організації, її зростанням, оновленням, і, в першу чергу, з розробкою і використанням стратегії, яка повинна управляти роботою організації». Також стратегічний менеджмент повинен забезпечити створення і підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі [2, 3, 4].

Базовою основою тактичного проектного управління розвитком підприємства є концепція 5П (Портфель – Програма – Проект – Процес – Продукт), яка орієнтована на постійне відтворення продуктів портфеля проектів [5]. Поняття проектно-орієнтованого управління у світових стандартах трактується з різних точок зору і суттєво впливає на вимоги до процедур та засобів з управління проектами, програмами та портфелями. Порівняльний огляд основних аспектів проектного, програмного та портфельного управління надано у системі знань РМІ [7] та Р2М [6], а також визначено у стандарті ІСВ ІРМА [7].

У вересні 2012 року було опубліковано міжнародний стандарт ISO 21500 з управління проектами [8], який розглядає не лише управління окремими проектами, але і управління програмами і портфелями. Таким чином, у сучасному проектному менеджменті фокус управління все більше зміщується від

управління окремими проектами до управління стратегічним проектно-орієнтованим розвитком. Щоб якомога глибше зрозуміти суть стратегічного менеджменту його розглядають у таких розрізах:

- функціональному, як галузь наукових знань про методи та інструменти, методології прийняття стратегічних рішень і способів їх практичної реалізації.

- процесному, як цикл розробки та впровадження стратегії, націлений на досягнення стратегічної відповідності між організацією та зовнішнім середовищем;

- елементному, як сукупність елементів взаємодії між якими забезпечує формування та досягнення цілей під час реалізації стратегії розвитку організації.

Методологічною основою стратегічного управління є системний підхід, згідно з яким організацію характеризують такі особливості [9]:

- зміна окремих її параметрів;
- унікальність і непередбаченість поведінки системи в конкретних умовах;

- здатність змінювати структуру і формувати варіанти поведінки;

- здатність протистояти руйнівним тенденціям та поступово адаптуватися до зміни умов.

Інноваційний менеджмент – це досить відоме поняття для наукової громадськості та підприємницьких кіл України [10]. Зараз на зміну стандартним нормам і методам управління за інструкціями прийшов менеджмент управління за цілями. За таких умов інноваційною діяльністю буквально змушені займатися всі суб'єкти господарювання від органів державної влади до приватних підприємств у сфері малого бізнесу. Однак, зміни відбуваються так швидко, що менеджери не встигають передбачити всі стратегічні дії і, відповідно, реалізувати стратегію без внесення необхідних змін. Отже, інноваційна стратегія має бути водночас проактивною (спрямованою уперед) і реактивною (адаптованою до змін) [11]. Цим принциповим протиріччям пояснюється розходження у змісті окремих понять в області інноваційного менеджменту [11, 12].

Стратегічний інноваційний менеджмент організації на основі менеджменту знання у ринкових умовах господарювання показаний на (рис. 1).

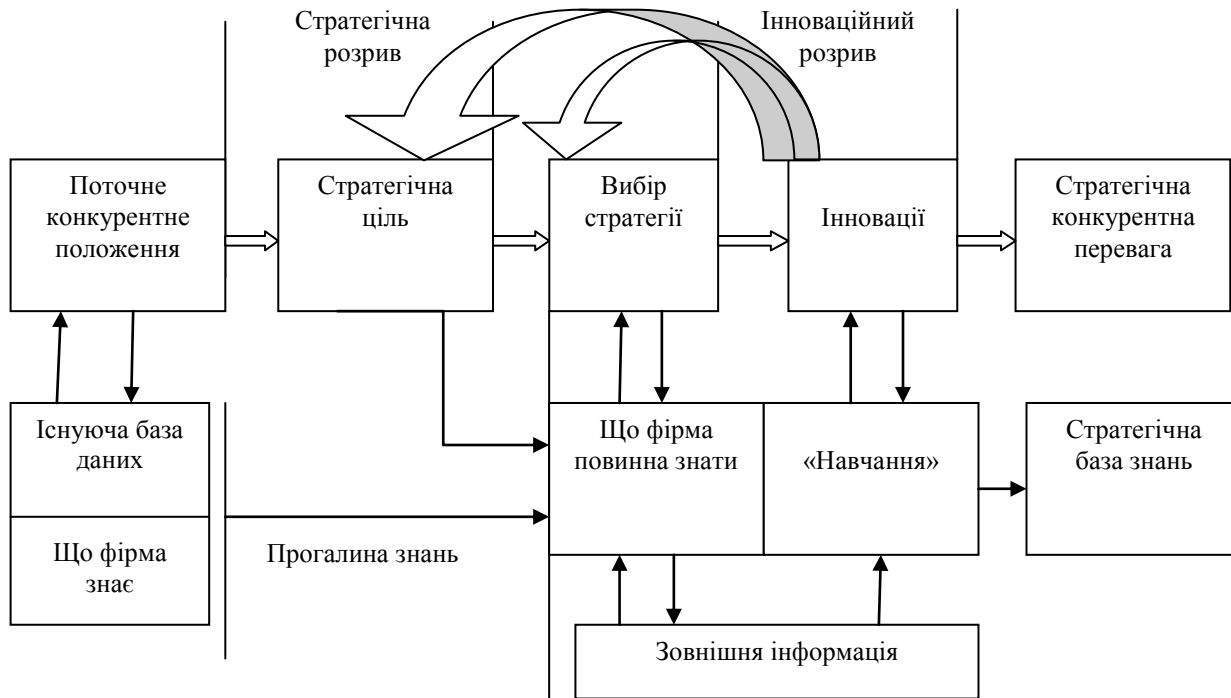


Рис. 1. Стратегічний менеджмент на основі інноваційного розриву [11]

Щоб відбити зв'язок між стратегією та знанням, організація повинна ідентифікувати знання, необхідні для реалізації цієї стратегії, і порівняти їх із дійсним станом свого знання, виявляючи в такий спосіб розрив у стратегічному менеджменті.

Сьогодні загальноновизнаним положенням є твердження М. Портеру про те, що інновації є головним знаряддям у глобальній конкуренції [13]. Також він стверджував, що інновації можуть проявлятися у новому дизайні продукту, у новому процесі виробництва, у новому підході до маркетингу або у новій методиці підвищення кваліфікації працівників. Інноваційний процес не обмежується тільки сферою технології, але й включає інституціональні, організаційні й управлінські інновації. Ці знання практично не можуть бути вбудовані в наявні традиційні концепції, інколи навіть просто не вписуються у їхні рамки, бо являють собою нематеріальні активи суб'єктів, зайнятих у конкретній галузі. Компанії повинні намагатися використовувати знання з максимальною ефективністю.

Формулюючи поняття інноваційної стратегії у своїй роботі «Теорія фірми, заснована на знаннях» [14], Карл-Ерік Свейбі відзначає, що стратегія зазвичай асоціюється з рішеннями, що стосуються взаємодії підприємства з його оточенням. При цьому крім конкурентної і продуктової стратегії, орієнтованої на ринок і покупців, підкреслюється роль специфічної ресурсної стратегії, яка базується на організаційні здібності та ключові компетенції співробітників. Усі активи підприємства, як матеріальні, так і нематеріальні (виробничі відносини, інновації, професійні спілки та ін.), виступають результатом діяльності людей [15, 16]. Тобто, людина виступає як самий цінний ресурс у будь-якому проєкті, бо саме людина є розробником і носієм необхідних знань та компетенцій, які необхідні у конкурентному середовищі.

У своїй більшості інновації виявляються досить простими та незначними, заснованими скоріше на нагромадженні часткових поліпшень і досягнень, чим на єдиному технологічному прориві [14]. Деякі інновації створюють конкурентні переваги, породжуючи принципово нові сприятливі можливості на ринку, або ж дозволяють заповнити сегменти ринку, на які інші суперники не звернули уваги. В умовах нової економіки знань на перший план виходять такі показники, як динамізм, інновації та креативність персоналу [17].

Вивчення в контексті розвитку основних взаємопов'язаних чинників, які впливають на розвиток інноваційного управління в країні, а саме прагнення забезпечення сталого розвитку, входження до нової економіки – економіки знань, дає підстави стверджувати, що однією зі складових національної стратегії інноваційно-випереджального розвитку України має стати широке застосування проектного управління, що ґрунтується на успішному міжнародному досвіді та кращих практиках лідерів світової економіки. Управління знаннями (англ. knowledge management) - це методологія, спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності та захищеності компанії за рахунок використання повного набору інструментів захисту, управління і економіки нематеріальних активів компанії. Вона розглядає стратегії, спрямовані на надання вчасно потрібних знань тим членам спільноти, яким ці знання необхідні для того, щоб підвищити ефективність діяльності спільноти [18].

Управління знаннями (УЗ) – це нова парадигма управління і їй слід приділити достатньо уваги при формуванні сучасної бізнес-моделі. Вона означає формалізацію і доступ до практичного досвіду, знань і експертних даних, котрі створюють нові можливості, що сприяють вдосконаленню діяльності, яка стимулює інновації і збільшує споживчу вартість [19, 20].

Вперше термін «управління знаннями» прозвучав у 1986 р. у виступі Карла Віга на конференції ООН. В умовах зростання світової нестабільності ринку, особливу цінність набувають не знання, вкладені у вже розроблену продукцію, а знання, на основі яких в майбутньому може бути створена стратегічно значуща продукція. Обсяг знань на планеті подвоюється кожні п'ять років; у провідних організаціях світу, частка вартості нематеріальних активів досягає 80% [21, 22].

Первісною метою управління знаннями було створення порад і методик для оптимального використання інтелектуального потенціалу працівників організацій. Знання були визнані економічною категорією, і через короткий час з'явилися інформаційні технології для роботи з ними [23, 24]. Наразі управління знаннями стало основою нової економіки – економіки знань, що дає можливість одержувати принципово нові переваги у конкурентній боротьбі завдяки нематеріальним активам.

Таблиця 1. Визначення поняття знання

Підходи	Пояснення
Інформаційна піраміда	<p>Передбачає розуміння способів, якими знання використовується і розповсюджується в організаціях і розглядає знання як те, що співвідноситься з самим собою і можливе для повторного використання. Повторне використання означає, що визначення знання знаходиться в стані постійної зміни. Управління знаннями трактує знання як форму інформації, яка наповнена контекстом, заснованому на досвіді. Інформація — це дані, які істотні для спостерігача через їхню значущість. Дані можуть бути предметом спостереження, але не обов'язково повинні бути ним. У цьому сенсі знання складається з інформації, підкріпленої наміром або напрямом. Цей підхід знаходиться у згоді з DIKW моделлю (<i>data, information, knowledge, wisdom</i> — яка розташовує дані, інформацію, знання, мудрість у вигляді піраміди за ступенем корисності [25].</p>
Класична економічна теорія	<p>Трактує знання як правдиве відображення реальності, що може бути передане незалежно від «контексту й людини» [26].</p>
Соціально-конструктивістський підхід	<p>Розглядає знання як конструкцію світу, що створюється людиною, і в основі якої перебуває «пізнання дійсності свідомістю». У його рамках термін «знання» зазвичай використовується в трьох площинах:</p> <ul style="list-style-type: none"> - знання як здібності, уміння, навички, засновані на поінформованості людини про те, що і як необхідно зробити і які операції при цьому необхідно виконати; - як синонім важливої (релевантної) інформації. Знання - це інформація, що одержала в процесі обробки зміст і значення; - як окремих рід діяльності, результатом якого виступає нагромадження знань. Розрізняють: практичну діяльність, що веде до збагачення ситуаційного досвіду, і теоретичну, спрямовану на продукування нових знань [27].
Ресурсний підхід	<p>Закріплення за знаннями організації статусу необхідного в повсякденній діяльності ресурсу. Знання як сукупність уявлень індивіда про причинні зв'язки між явищами.</p> <p>Знання є передумовою до того, щоб індивід міг погоджувати свої очікування з якимись діями [28].</p>

У літературі можна знайти найрізноманітніші визначення поняття управління знаннями. Деякі визначення поняття знання надано в таблиці 1.

Управління знанням дає можливість одержувати принципово нові переваги в конкурентній боротьбі, оскільки дозволяє використовувати ще не відомі більшості суб'єктів ринку сигнали про перспективні технології, майбутні потреби і попит [29, 30].

В. Р. Буковіц та Р.Л. Уільямс стверджували, що управління знаннями є процесом, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні або засновані на знаннях організаційні активи [29]. Інтелектуальні чи засновані на знаннях активи у даному визначенні трактуються як такі, що міцно пов'язані з людьми або впливає із організаційних процесів, структури і культури, та має відношення до іміджу організації, особистих знань працівників, інтелектуальної власності, ліцензій та технологій, що використовуються як всередині організації, так і за її межами. Р. Руглес [29] стверджував, що управління знаннями може бути визначене як підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знаннями, що і як робити, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею. Д. Ж. Скірме визначив важливість «чітко окресленого і систематичного управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами збирання, організації, дифузії, застосування і експлуатації з метою досягнення цілей організації» [30].

Стратегії управління знаннями спрямовані на те, щоб створити нову вартість, реалізовану в продуктах та процесах за допомогою раціонального формування і використання знань в організаціях. Основна мета цих стратегій – підвищення ефективності використання всіх наявних ресурсів організації, отримання кращих і більш швидких інновацій, поліпшення обслуговування клієнтів, зниження втрат від зайвих інтелектуальних активів [34, 35]. У літературних джерелах виділяють три головні причини появи наукової дисципліни «Управління знаннями» [6, 27, 36]:

1. Соціальна причина. У компанії матеріальне виробництво стає вторинним по відношенню до нематеріального (інформації і знання), з'являється нова роль компанії, це працівник зі знаннями.

Характеристики працівника: безроздільно володіє засобами виробництва: інтелект, пам'ять, досвід, ініціатива. Його знання специфічні і можуть бути застосовані в рамках строго певного бізнес процесу.

2. Економічна причина. При оцінці повернення інвестицій від придбаних інформаційних технологій (ІТ) виявилось, що виникає комп'ютерний парадокс. Визначити економічний ефект від вкладених в ІТ коштів просто не можна. Було проведено дослідження ІТ компаній, яке показало, що якщо взяти всю 100% ринкову вартість компаній, то 95%, це нематеріальний актив, це власне знання самих співробітників. Тому вирішення компанією цього парадоксу в тому, що економічна оцінка від впровадження ІТ будується з урахуванням знань, як економічного фактору, отже ІТ самі по собі не є прибутковими, прибуток формується через операції зі знаннями (даних).

3. Технологічна причина полягає в еволюційних процесах розвитку ІТ:

- обчислення;
- комунікації;
- підтримка розумової діяльності.

Знання – фундаментальна основа конкуренції. Конкурентний успіх вимагає або узгодження стратегії з тим, що організація знає, або розробки знань і здатностей, необхідних для підтримки потрібної стратегії [37]. Знання як джерело діяльності мають трансформуватися. Процес формування знань та їхній вплив на свідомість людини описав Р. Аккоф у вигляді лінійного ланцюжка: дані – інформація – знання – розуміння – мудрість [38], який став основою управління знаннями у проектах [39].

Якими б цінними не були знання, як би люди не намагалися їх зберегти та впорядкувати, вони, як і будь-який інший ресурс, старіють. Існує закон старіння, який сформулював Е. Тоффлер: «з прискоренням темпу змін збільшується швидкість нагромадження утилю». Під утилем Е. Тоффлер розуміє «тягар застарілого знання» [40].

Знання потребують належного методу управління. Управління знаннями відкриває перед окремими індивідами та суспільством низку перспектив, у тому числі можливість швидшої адаптації до змін, ніж у конкурентів, зниження транзакційних витрат.

Перевагами знання як інформаційного ресурсу є: нематеріальні потоки які в процесі використання збільшуються, надаючи спільні блага; вони необмежені і тиражуються з меншими витратами ніж інші ресурси, що приводить до зростаючої корисності для організації в якій грамотно використовуються.

Організації повинні стратегічно оцінювати свої ресурси й здатності, бо мають потребу в широкій концептуалізації для виявлення будь-яких проломів. Стратегія знань організації повинна потім транслуватися в організаційну й технічну архітектуру для підтримки розробки знань, менеджменту й процесів утилізації їх з метою закриття прогалин.

Першим важливим завданням нової теорії було знаходження кількісних заходів інформації, тобто цифрової оцінки "інформативності" повідомлення.

Характеризуючи невизначеність джерел повідомлень, Шеннон скористався терміном «ентропія» [41].

Інформаційна ентропія в теорії інформації – це ентропія яка є мірою невизначеності випадкової величини. Зазвичай, в якості інформаційної ентропії використовують ентропію Шеннона.

Ще у 1928 році американським інженером Р. Хартлі було запропоновано характеризувати невизначеність досліду з k різними результатами кількості інформації

$$I = \log_2 k \quad (1)$$

При цьому результат дослідження з двома можливими результатами містить однакову кінцевого результату. Але можливості цього направлення обмежені. Бо два повідомлення не завжди несуть однакову інформацію в 1 біт [41].

Основи імовірнісного направлення теорії інформації, що враховують цей факт були розглянуті К.Шенноном. Він помітив, що у випадку k рівновірогідних результатів, що мають імовірність $p = 1 / k$, кількість інформації по Хартлі складає:

$$I = \log_2 k = -\log_2 p(i) \quad (2)$$

Якщо маємо N можливих результатів дослідження, з яких k різні, i -ий результат має вірогідність $p(i)$, повторюється $n(i)$ раз і містить кількість інформації:

$$I(i) = -\log_2 p(i), \quad i = 1, 2, \dots, k.. \quad (3)$$

Тоді середня кількість інформації, що міститься в одному дослідженні буде:

$$\begin{aligned} I(\text{середнє}) &= (n(1)I(1) + n(2)I(2) + \dots + n(k)I(k))/N = \\ &= (n(1)/N)(-\log_2 p(1)) + (n(2)/N)(-\log_2 p(2)) + \dots \quad (4) \\ &\quad + (n(k)/N)(-\log_2 p(k)) \end{aligned}$$

Замінюючи частоти результатів $n(i)/N$ їх вірогідностями $p(i)$, К. Шеннон дає своє визначення ентропії [33]:

$$I = - \text{Sum } p(i) \log_2 p(i) \text{ від } 1 \text{ до } N, \quad (5)$$

Ентропія Шеннона визначає абсолютну межу найкращого стиснення даних без втрат: розглядаючи повідомлення як послідовність незалежних та однаково розподілених випадкових величин, теорема Шеннона про кодування доводить що, в границі, середня довжина найкоротшого можливого представлення закодованого повідомлення в заданому алфавіті дорівнює ентропії поділеній на логарифм кількості символів у вихідному алфавіті.

Основним поняттям, що допускає узагальнення на довільні безперервні повідомлення і сигнали, є не безпосередньо поняття ентропії, а поняття кількості інформації $I(\zeta, \eta)$ у випадковому об'єкті ζ щодо об'єкта η - ця фраза з доповіді А. Н. Колмогорова «Теорія передачі інформації» на засіданні АН СРСР в 1956 році і наступні за нею формальні математичні побудови визначили новий підхід до імовірнісного напрямку в теорії інформації [41, 42].

Якщо управління знаннями є більшим, ніж швидко минаюча примха, воно буде тісно пов'язане з розробкою економічних оцінок і конкурентних переваг. Це може супроводжуватися обґрунтуванням управління знаннями в контексті стратегії бізнесу як роду мистецтва в управлінні знаннями [42, 43]. Тому

організації повинні створювати інфраструктуру управління знаннями. При точних стратегічних основах цього вони будуть здатні фокусуватись і ранжувати пріоритети своїх інвестицій в управління знаннями й перевершувати конкурентів, які не будують свою стратегію на цих основах.

Конкурентна перевага, заснована на знанні достатньо стійка, оскільки чим більше фірма знає, тим більше вона може дізнатися [44].

Стійкість в конкурентній перевазі може приходити до організації, яка знає що забезпечує можливість синергізму знань, недоступну конкурентам. Нові знання інтегруються з існуючими в організації для розробки унікального бачення і створення нових більш значущих знань. Організації повинні здійснювати моніторинг тих областей навчання і експериментування, де потенційний конкурент може збільшити свої знання. Отже, важливість знання як основи конкурентної переваги йде від знання, більшого, ніж у конкурентів.

На відміну від фізичних ресурсів знання збільшують свій економічний потенціал повернення при використанні, тобто виникає самовідтворюваний цикл [45]. Якщо організація може ідентифікувати ті сфери діяльності, де її знання роблять їй перевагу в конкуренції, і якщо ці унікальні знання здатні забезпечити прибуток, то може виникнути потужна і значна конкурентна перевага фірми у виділених областях. Все це підкреслює важливість порівняння та оцінки сильних сторін, слабкостей, сприятливих можливостей і загроз при поточному стані платформи знань фірми, а також того, на скільки ця платформа забезпечує (або обмежує) первинну сприятливу можливість для фірми в конкурентній боротьбі. З іншого боку, така оцінка повинна збалансувати довгострокові цілі фірми із розвитком платформи її знань. Тобто класична схема SWOT-аналізу відображає співвідношення сьогоdnішнього знання та інтенсивних сторін зовнішнього середовища, забезпечуючи базу для опису стратегії знання. У той же час, багато дослідників відзначають, що специфічна інформація та знання, якими економічні суб'єкти володіють у конкретні моменти часу, менш важливі, чим їхня здатність до навчання [11, 23, 38, 39].

Маючи вдосконалену стратегічну еволюцію ресурсів і здібностей на основі знань, організація може визначити які

знання слід розробити або отримати. Щоб врахувати стратегічний аспект менеджменту знань, управління знаннями у фірмі має бути прямо орієнтоване на закриття стратегічних прогалів [11]. Важливий висновок полягає в тому, що прогалини знань безпосередньо впливають і узгоджуються зі стратегічними прогалинами.

Це безперервне узгодження стратегії і знання являє собою критичний момент організаційної стратегії знань. У багатьох організаціях ефективність управління знаннями залежить від ступеня розриву між стратегічним плануванням і практикою.

Знання існують незалежно від простору. Подібно квантових частинок, вони можуть знаходитися в декількох місцях одночасно. Ще одна дивна особливість, відсутня в угодах з матеріальними предметами, полягає в наступному: той факт, що продана інформація, може продаватися і надалі, за умови дотримання законів [46].

Культура, що просуває відкрите поширення знання, може бути реалізована, якщо лідери ясно вкажуть значимість управління знаннями й це буде підтримано на всіх рівнях персоналу. Управління знаннями вимагає мінімізації ієрархії, створення необхідних ресурсів. Саме інформаційні технології можуть легко пристосуватися й поширювати інформацію й знання [47]. Тому на вартість створення знань не впливає, скільки людей буде користуватися ними згодом. Витрати на створення знань, втілених у виробництво будуть коштувати однаково, незалежно від того, скільки осіб будуть ними користуватися в майбутньому. Виробничі можливості внутрішніх інновацій проекту, по суті, нічим не стримуються.

Управління знаннями – це стратегія, яка трансформує всі види інтелектуальних активів у більш високу продуктивність і ефективність, в нову вартість і підвищену конкурентоспроможність. У Європі середній процент валового доходу, витраченого на управління знаннями, становить 5,5 %, що більше, ніж частка валового доходу, витраченого на (науково-дослідні роботи) НДР [6, 10]. Управління знаннями має дві основні задачі. Перша – це ефективність використання знань для зростання продуктивності шляхом збільшення швидкодії або зниження витрат. Друга – це інновації, створення нових

продуктів і послуг, нових підприємств і нових бізнес процесів [41].

Приклади різних існуючих підходів до формулювання завдань управління знаннями наведені в табл.2. [45].

Таблиця 2. Основні існуючі підходи до управління знаннями.

Карл Вииг, Роберт де Хуг, Роб ван дер Шпек	Методологія Excalibur Technologies	Підхід PWC
1. Діагностика та оцінка діяльності 2. Діагностика і аналіз знань 3. Вибір і планування дій 4. Дії: а. Розвиток знань б. Поширення знань с. Комбінування знань д. Інтеграція знань	1. Доступ/пошук 2. Спільна робота 3. Нововведення 4. Створення 5. Впровадження 6. Оцінка 7. Удосконалення 8. Зберігання	<u>Тактичні процеси:</u> 1. Отримання знань 2. Використання знань 3. Навчання 4. Поширення знань <u>Стратегічні процеси:</u> 1. Оцінка інтелектуального капіталу (ІК) 2. Створення і підтримка ІК 3. Ліквідація активів знань

Таким чином, організація управління знаннями, зазвичай проходить наступні етапи:

- пошук, витяг і/або генерація знань;
- структурування та формалізація знань;
- організація їх зберігання (накопичення);
- надання користувачам і використання знань.

Менеджмент знань – це не тільки етапи обробки, але і контур постійно реалізованої діяльності або система менеджменту. «Управління знаннями відноситься до чисто функціонального завдання – управління систематизованої інформації, а менеджмент знань або менеджмент, заснований на знаннях, – це цілеспрямована організація діяльності всієї компанії, де "знання" розглядаються як головний стратегічний фактор успіху. Управління знаннями, у вузькому розумінні цього терміна, є лише дуже важливою складовою частиною цього глобального завдання [43]. Поступово прийшло розуміння того, що знання - це

фундаментальний ресурс, який базується на практичному досвіді фахівців і на даних, наявних на конкретному підприємстві. Компанії, які усвідомили цінність «знання» і налагодили управління ним, здатні краще використовувати свої традиційні ресурси, комбінувати їх особливими способами, забезпечуючи більшу вигоду для споживачів, ніж конкуренти [44].

Таким чином, управління знаннями можна розглядати і як новий напрямок в менеджменті, і як напрям в інформатиці для підтримки процесів створення, розповсюдження, обробки і використання знань всередині організації (рис. 2).



Рисунок 2. Управління знаннями як новий напрямок

Жодна модель не є ідеальною формою організаційної конструкції, і побудова більшої частини організацій з часом може змінюватися.

Більшість ресурсів не є специфічними: капітал, устаткування, матеріальні цінності не можуть бути використані для того, щоб відрізнити один бізнес від іншого за своєї глибинної суті.

Самий головний ресурс, який відрізняє бізнес і дає вирішальні конкурентні переваги, це використовувані в ньому специфічні виробничі та управлінські знання [44].

На основі вищенаведеного, слід зробити висновки:

Стрижнем стратегії економічного та соціального розвитку нашої держави на період до 2020 р. має стати створення реальних передумов розв'язання основного геополітичного завдання – вступу України до Європейського Союзу. Такий вектор розвитку, насамперед, потребує впровадження інструментів швидкого інноваційного розвитку. Це має бути розвиток шляхом «випереджальної інноваційності, заснованої на знаннях». Тому Україна повинна розвинути свою систему управління інноваціями та запровадження спільних принципів, процедур та організаційних засад на основі управління знаннями.

Для забезпечення докорінних змін у рівні конкурентоспроможності країни, урахувуючи світові тенденції впливу на гармонізацію інтересів усіх зацікавлених сторін, гуманізацію управління, перехід до застосування механізмів управління знаннями, першочерговими повинні бути зміни саме в галузі побудови інноваційних систем шляхом управління проектами, що буде сприяти виведенню українських конкурентоспроможних підприємств на світові ринки.

На підставі вивчення основних видів і форм здійснення управління інноваціями, що розглянуті в наукових працях вітчизняних фахівців, удосконалено класифікацію видів управління знаннями та управління інноваціями через створення інтегрованого набору класифікаційних ознак, що дало можливість визначити пріоритетність напрямків впровадження інноваційного управління у проектах.

Список джерел

1. Молоканова В. М. Модель адаптації портфеля проектів до зміни зовнішніх умов / Молоканова В.М. // Управління розвитком складних систем : зб. наук. пр. – К. : КНУБА. – 2015. – №23. – С. 69-76.

2. Гольдштейн Г.Я. «Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика» Таганрог: Изд-У ТРТУ, 2002 – 179 с.

3. Day G.S. Marketing's contribution to the strategy debate. Journal of the Academy of Marketing Science 20(4), 1992. / [Електронний ресурс] – Режим доступу.: <http://www.strategy.co.ua>

4. Стратегический менеджмент / [Електронний ресурс] – Режим доступу.: <http://www.x-student.ru/lectures26.html>

5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Американский национальный стандарт

ANSI/PMI 99-001-2004 / под общ. ред. С. Д. Бушуева. – 3-е изд. – Project Management Institute USA, 2004. – 388 с.

6. Бушуев С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0). – К.: ІРІДУМ, 2006. – 208 с.

7. Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий : Т.1, версия 1.2 / пер. на рус. язык под ред. С. Д. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.

8. ISO 21500. «Guidance on project management» – Principles and guidelines. – Access mode : <http://www.iso.org>. – Title from screen.

9. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

10. Місце нематеріальних ресурсів у розвитку економіки знань. Н.І.Дучинська, А.О.Осаул – Проблеми економічних теорій. №7, 2009. // [Електронний ресурс] – Режим доступу.: <http://www.nbu.gov.ua>.

11. Тоффлер Е. Нова парадигма влади. Знання, багатство й сила / Перекладач: Наталка Бордукова. — Харків. : Акта. 2003— 688 с.

12. Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстралле Бизнес в стиле фанк навсегда. Капитализм в удовольствие, 2008. – 328 с.

13. Портер М. Е. Конкуренція. - Спб., М., Київ: Изд. будинок «Вільямс», 2000. – 495 с.

14. Sveiby K.E. (2004) Methods for Measuring Intangible Assets Jan 2001, updated April 2001, May 2002, October 2002, April 2004. Available Online: <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html> Ссылка:

15. Андрусенко Т. Стратегия управления знаниями предприятия [Электронный ресурс] / Т. Андрусенко // Корпоративные системы – 2007. – № 3 – Режим доступа: <http://www.knowledgeboard.com/>

16. Chris Collison, Geoff Parcell Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations, 2005. — 332 с.

17. Кастельс М, Хіманен П. Інтернет – галактика. Міркування щодо Інтернету, бізнесу і суспільства. – К.: Ера, 2007. – 304 с.

18. Місце нематеріальних ресурсів у розвитку економіки знань. Н.І.Дучинська, А.О.Осаул – Проблеми економічних теорій. №7, 2009. // [Електронний ресурс] – Режим доступу.: <http://www.nbu.gov.ua>

19. Управление знаниями: принципы, методы, эффективность [Электронный ресурс] – Режим доступа.: <http://hrm.ru/upravlenie-znanijami-principy-metody-ehffektivnost>

20. Управління знаннями [Електронний ресурс] – Режим доступу.: <http://despro.org.ua/knowledge-management/library/despro-publications/>

21. Гольдштейн Г.Я. «Стратегический інноваційний менеджмент: тенденції, технологи, практика» Таганрог: Изд-У ТРТУ, 2002 – 179 с.
22. Стратегический менеджмент / [Электронный ресурс] – Режим доступу.: <http://www.x-student.ru/lectures26.html>
23. Day G.S. Marketing's contribution to the strategy debate. Journal of the Academy of Marketing Science 20(4), 1992. / [Электронный ресурс] – Режим доступу.: <http://www.strategy.co.ua>
24. Шубіна О. Стратегічне управління як основна частина системи менеджменту підприємства // Журнал Європейської економіки. - 2003. - № 4. - С. 467-472.
25. Управление знаниями и информационные технологии/ Леонид Черняк// интернет-портал издательства «Открытые системы» // <http://www.osp.ru/os/2000/10/178275/>
26. Економічна теорія в США Електронна онлайн бібліотека <http://ualib.com.ua>.
27. Национальная инновационная система Украины: проблемы формирования и реализации (ч.1) / [Электронный ресурс] – Режим доступу.: <http://patent.km.ua>
28. Chris Collison, Geoff Parcell Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations, 2005. — 332 с.
29. Востряков, О.В. «Концепція управління знаннями в стратегічному процесі сучасного підприємства» [Электронный ресурс] <http://economica.org.ua/2009/upravlinnya-znannyaami1>.
30. Эффективное управление знаниями. / Бычков Вячеслав // Источник: Журнал Управление Компанией, 22.09.2008 / [Электронный ресурс] , Режим доступу.: <http://www.officemart.ru/training/articles/articles1864.htm>
31. Афанасьев К. К. Адміністративні (управлінські) послуги: дослідження визначення поняття / К. К. Афанасьев // Вісник Луганського держ. ун-ту внутр. справ. – 2009. – № 3 (Спец. вип.). – Розвиток держави і права в сучасних умовах: досвід, реалії, перспективи : матер. міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Луганськ, 29 трав. 2009 р. – Режим доступу : <http://www.jurlugansk.org/conference/2009/ua-03-afanasev.htm>.
32. Інструментарій з управління знаннями: методики зберігання та поширення досвіду ; пер. з англ. М. Висоцької. – Швейцарсько-український проект «підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – Київ : Софія–А. – 2013. – 144 с.
33. Маматова Т. В. Управління знаннями в публічному адмініструванні: методологічні засади та шляхи практичної імплементації в Україні / Маматова Т. В // Публічне управління: теорія

та практика : зб. наук. пр. – X. : вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2012. – Вип. 2 (10). – С. 27 – 32.

34. Бабаев И. А., Тиминский А. Г. Управление программы развития организаций на основе модели «шестеренок». Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. №3 (27). С. 5–10.

35. Teece D.J. Capturing value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Knew-how and Intangible Assets // Calif. manag. Review, 1998, v.40, №3.

36. The Art and Science of Business Intelligence Analysis/ Eds. Ben Gilad. Stamford CT: JAI Press Inc. 1996.

37. Интеллектуальный капитал - новый источник богатства организаций // (Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y.-L., Doubleday / Currency, 1997. Copyright - T.A.Stewart 1997).

38. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Расселл Л. Акофф ; пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой – СПб. : Питер, 2002. – 488 с.

39. Project Management Knowledge Management Guide (2013). 5th Edition. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute, Inc., 589.

40. Тоффлер Э. Революционное богатство / Э. Тоффлер, Х. Тоффлер. – М. : АСТ: ПРОФИЗДАТ, 2008. – 569 с.

41. Claude E. Shannon, Warren Weaver. The Mathematical Theory of Communication. Univ of Illinois Press, 1963. ISBN 0252725484

42. Колмогоров А.Н. Теория информации и теория алгоритмов DJVU. Раздел: Теория информации и корректирующие коды. - Москва.: Наука, 1987. -304с.

43. Zack M.H. Developing of Knowledge Strategy // Calif. Manag. Review. – V.41, № 3. - 1999.

44. Roy Rothwell. The Changing Nature of the Innovation Process //Technovation, 1 Jan.1993. – Электронная версия, 2001 URL: <http://technopark.al.ru/business/innovation/innovation.htm>.

45. Григорьев Л. Ю. Управление знаниями — одна из основных концепций управления. // [Электронный ресурс], URL.: <http://www.big.spb.ru>.

46. Нонака И., Takeuchi Х. Компания - создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Перевод с английского. - М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. - 384 с.

47. Сливотски, Моррисон Д. Маркетинг со скоростью мысли / Серия: Профессиональные издания для бизнеса. // Издательство: ЭКСМО-Пресс, - 2003 г.

© Кулик В. О., Петренко В.О., 2019

4.2. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифровізації економіки

Створення сприятливих умов для розвитку інноваційного бізнесу та цифрової економіки для України, як і для більшості зарубіжних країн, є пріоритетним напрямком. В свою чергу, вітчизняні тенденції цифрового інноваційного розвитку визначаються загальносвітовими.

Якщо 3-4 роки тому державна політика була спрямована на формування інноваційної моделі економіки, то сьогодні фундаментальною основою всіх видів діяльності є цифровізація. Роль інновацій тут полягає в швидкому реагуванні на зміни потреб ринку в умовах формування та поширення цифрового простору.

Успішне та ефективне функціонування підприємств сьогодні на пряму залежить від їх здібності активно запроваджувати та комерціалізувати цифрові інноваційні технології. Провідні спеціалісти вважають, що будь-які інновації будуть застарілими, якщо вони йдуть в розріз з цифровими технологіями. В свою чергу, цифровізація, на їх думку, дорівнює модернізації [1].

Інноваційний розвиток будь-якої галузі сьогодні неможливий без використання цифрових технологій. Інновації є паливом змін в цифрові економіки. Так, розвиток мобільного зв'язку, мобільного Інтернету, пошукових систем, «хмарних технологій», систем електронної комерції, Інтернету речей, соціальних мереж сприяв зростанню ролі інноваційних цифрових технологій у багатьох сферах економічної діяльності та соціального розвитку. Зокрема, створюються єдині бази даних, укладаються електронні договори, застосовуються електронні розрахунки та підписи, просуваються товари та послуги у мережі (торгівельні майданчики в Інтернеті не обмежені), змінюються основи бізнес-моделей та виробничих процесів тощо.

У вітчизняній та зарубіжній літературі є безліч трактувань понять “інновації” та “інноваційна діяльність”, але немає визначення “інноваційного розвитку”, навіть у самому Законі України “Про інноваційну діяльність” [2]. З огляду на вищесказане, пропонуємо сучасне визначення поняття інноваційного розвитку, яке розглядатиметься як процес

переходу від традиційних форм і методів діяльності всіх сфер і галузей національної економіки до цифрових з метою підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Позитивні зрушення відбуваються в законодавчій сфері з вищезазначених питань. Групою експертів світових та вітчизняних лідерів високотехнологічного ринку за сприяння та підтримки Міністерства економічного розвитку та торгівлі України, Комітету Верховної Ради України з питань інформатизації та зв'язку та Адміністрації Президента України була ініційована та здійснена розробка документу «Цифровий порядок денний України 2020», в якому викладаються принципи розвитку України в цифровому просторі і є основою для розвитку цифрової економіки.

Удосконалення законодавчої бази для розвитку в Україні інноваційних проектів та цифрової економіки відбувається в наступному напрямку:

погоджено та затверджено Постанову Кабінету Міністрів України №1056 від 28.12.2016р. «Деякі питання середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2017-2021 роки»; розпорядження №67-р від 17.01.2018 р. “Концепція розвитку цифрової економіки України на 2018-2020 роки та План заходів щодо її реалізації”[3].

Готується концепція нової редакції Закону України “Про інноваційну діяльність”;

Готується до погодження Закон України “Про державну підтримку малого і середнього бізнесу в сфері інновацій” (Закон про підтримку StartUp-проектів).

Нова державна політика в сфері підтримки інновацій спрямована на:

- виконання плану заходів щодо реалізації цифрової економіки України на 2018- 2020 роки;
- запровадження використання сучасної термінології у цифровій сфері відповідно до європейських практик;
- визначення індексів, індикаторів та методики оцінювання цифрового розвитку України відповідно до міжнародних практик;
- забезпечення проведення регулярних оцінювань цифрового розвитку та визначення прогностичних показників цифрового розвитку України до 2020 року;

- розроблення проекту акту Кабінету Міністрів України щодо усунення законодавчих, інституційних та інших бар'єрів розвитку цифрової економіки, формування відповідних умов, стимулів, мотивацій, попиту та потреб для використання цифрових технологій бізнесом та громадянами;
- підготовку пропозицій щодо утворення Урядового комітету з питань розвитку цифрової економіки та суспільства;
- розроблення плану заходів із стимулювання та підтримки запровадження технології блокчейн у сфері державного управління та інших сферах;
- стимулювання економіки та залучення інвестицій;
- поживлення та розвиток внутрішнього ринку ІКТ, доступність інформаційних технологій для громадян;
- забезпечення платформи для проведення швидких та нових по якості реформ ("цифрові реформи");
- підвищення конкурентоспроможності та ефективності вітчизняної економіки та її секторів.

За даними державної служби статистики протягом останнього десятиріччя спостерігається поступове збільшення питомої ваги підприємств, що здійснюють інновації. Загальна сума витрат на інновації також збільшилась переважно за рахунок вкладання коштів у дослідження і розробки та придбання машин, обладнання і програмного забезпечення. Основними джерелами фінансування інноваційної діяльності є власні кошти та інші джерела. Майже третину впроваджених нових технологічних процесів складають маловідходні ресурсозберігаючі технології, а 25-30% від впроваджених у виробництво інноваційних видів продукції – це нові види техніки. Проте, питома вага реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі промислової катастрофічно знижується із 6,7% у 2007 році до 0,7% у 2017 році [4].

Найважливішими партнерами всіх підприємств, що здійснюють інновації є постачальники обладнання, матеріалів, компонентів та програмного забезпечення. Спостерігається пряма залежність між розмірами підприємств та їх інноваційною активністю.

Вітчизняні виробники товарів, робіт та послуг віддають сьогодні перевагу впровадженню не інноваційних видів продукції, а нових процесів. Такі тенденції властиві всім галузям економіки та, зокрема, промисловим підприємствам.

Лідерами із впровадження інновацій серед регіонів України є Харківська, Дніпропетровська, Львівська, Запорізька, Київська області та м. Київ.

В умовах цифровізації економіки до існуючої інноваційної інфраструктури, складовими якої є: фінансово-кредитні установи; зони інтенсивного науково-технічного розвитку (технополіси); технопарки (наукові, індустріальні, агропарки); інноваційні центри (технологічні, регіональні, галузеві); центри трансферу технологій; інкубатори (інноваційні, технологічні, інноваційного бізнесу); консалтингові (надання консультацій) фірми, компанії та інше, слід також додати:

- інтелектуальний потенціал кожного підприємства, що здійснює інноваційний розвиток;
- фірми та компанії з розробки спеціалізованого програмного забезпечення з урахуванням напрямів та умов діяльності підприємств (рисунок 1).



Рисунок 1. Інноваційна інфраструктура в умовах цифровізації

Критерії оцінювання рівня інноваційного розвитку підприємства в умовах цифровізації містять в собі:

- аналіз рівня цифровізації виробничих процесів, обліку та контролю, планування та прогнозування, управління персоналом, фінансовим станом та інше;

- оцінку якості та відповідність сучасності використовуваних цифрових технологій;
- розрахунок недоотриманого прибутку в наслідок використання застарілих технологій та методів управління;
- оцінку можливостей підприємства (фінансових, інтелектуальних) щодо підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів;
- розробку та вибір альтернативних варіантів інноваційного розвитку підприємства в умовах цифровізації тощо.

Сучасний цифровий інноваційний розвиток підприємств має відбуватись в наступні етапи:

1. Аналіз рівня цифровізації бізнес-процесів підприємства та його відповідності існуючим на даний час в країні і світі цифровим можливостям.

2. Виявлення на якому етапі та ділянці відбувається відставання у використанні цифрових технологій (так звані “слабкі місця”).

3. Залучення існуючих цифрових інноваційних технологій або розробка власних.

4. Розрахунок економічного ефекту від розширення сфери використання цифрових інновацій.

Будь-які трансформації в суспільстві тягнуть за собою певні наслідки.

Так, розширення сфери використання цифрових технологій призведе до:

зменшення кількості посередників для забезпечення процесу виробництва та реалізації продукції, товарів, робіт і послуг;

скорочення штату працівників окремих підприємств і як наслідок збільшення безробіття в країні;

старіння знань та компетентностей.

Поряд з тим, це і поява нових можливостей, а саме:

підвищення продуктивності праці;

скорочення виробничих витрат;

підвищення конкурентоспроможності підприємств;

створення нових сучасних робочих місць.

Запорукою успішних цифрових інноваційних перетворень є дотримання наступних вимог: довіра та безпека; відповідність запитам та вимогам споживачів ІТ-послуг; системний підхід та системне мислення; не тільки знати, але й діяти; компетенції

фахівців мають відповідати цифровій економіці (постійне оновлення знань).

Список джерел

1. В Американской торговой палате призвали к цифровизации Украины . [Електронний ресурс] -URL: https://ua/economics/2018/06/07/399764_amerikanskoj_torgovoy_palate.html] – напис з екрану

2. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. №40-IV. [Електронний ресурс] – URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дані 2010)

3. Про схвалення концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації - [Електронний ресурс]. – Електронні дані. – 2018 - URL: <http://www.kmu.gov.ua/npras>

4. Офіційний сайт Дерстатистики. [Електронний ресурс] – URL: ukrstat.gov.ua

5. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку: світовий та вітчизняний досвід: монографія/Т.В.Писаренко, Т.К. Кваша, Н.В. Березняк, О.В. Прудка. – К.: УкрИНТЕЛ, 2015. – 239 с.

© Чернікова Н.В., 2019

4.3. Сутність і значення інвестиційних проектів та перспективні напрямки їх впровадження

Інвестиційну діяльність розглядають у вузькому та широкому розумінні. У широкому сенсі інвестиційна діяльність – це діяльність, пов'язана із вкладенням коштів в об'єкти інвестування задля отримання прибутку. У вузькому розумінні під інвестиційною діяльністю розуміють власне інвестування, тобто процес перетворення інвестиційних ресурсів у капіталовкладення [13, с. 16].

В Законі України «Про інвестиційну діяльність» міститься трактування, відповідно до якого інвестиційна діяльність є сукупністю практичних дій громадян, держави та юридичних осіб щодо реалізації інвестицій [2].

Зазначимо, що у роботах зарубіжних та вітчизняних вчених єдиної думки щодо тлумачення поняття «інвестиційна діяльність» немає.

Ковтун Н.В. трактує інвестиційну діяльність як сукупність

заходів та послідовних практичних дій з боку суб'єктів інвестування, які пов'язані з реалізацією інвестиційних намірів з метою отримання доходу [4, с. 26].

Череп А.В та Рурка І.Г. стверджують що, інвестиційна діяльність є важливою складовою міжнародного руху капіталу, яка здатна забезпечити міграцію капіталу з однієї країни в іншу, а також прискорювати цю міграцію в одних сферах світового господарства та уповільнювати в інших [14, с. 48].

Щукін Б.М. вважає, що інвестиційна діяльність є процесом організації інвестування в реально існуючих у країні умовах господарювання. На думку вченого в процесі інвестування визначається модель поведінки інвестора щодо нарощування власного капіталу [15, с. 13].

Тимошенко Л.М. виокремлює в інвестиційній діяльності два етапи і визначає її як «вкладення інвестицій (інвестування) і сукупність практичних дій по їхній реалізації» [12].

Спочатку ці наперед накопичені ресурси перетворюються у вкладення, тобто в об'єкти інвестиційної діяльності, а далі у процесі виробництва на дані вкладення дають приріст капітальної вартості, характеризуючи реалізацію інвестицій.

Стосовно поняття «інвестиційний процес» Петренко Л.М. провів дослідження в якому стверджує, що «процес» і «діяльність» – поняття не зовсім тотожні, а скоріше доповнюють один одного [8, с. 3]. Так, Підхонний О.М. розглядає інвестиційний процес як послідовні зміни стану капіталу в результаті здійснення інвестицій, а інвестиційну діяльність – як діяльність з вироблення та реалізації інвестиційних рішень, спрямовану на відновлення, збереження і приріст вартості капіталу» [9, с. 16].

Відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності [10], поняття «інвестиційна діяльність» визначається ширше, а саме як діяльність, пов'язана з придбанням і реалізацією необоротних активів, а також із здійсненням фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів.

На думку С.М. Панчишина, інвестиційна діяльність є сукупністю рішень та відповідних дій, скерованих на перетворення заощаджень у інвестиції [7, с. 137].

Спираючись на такі судження погоджуємось, що інвестиційна діяльність і інвестиційний процес є поняттями

різними, а також робимо висновок, що діяльність зумовлює процес, який поєднується і в результаті чого можуть створюватись інвестиційні проекти (рис. 1).

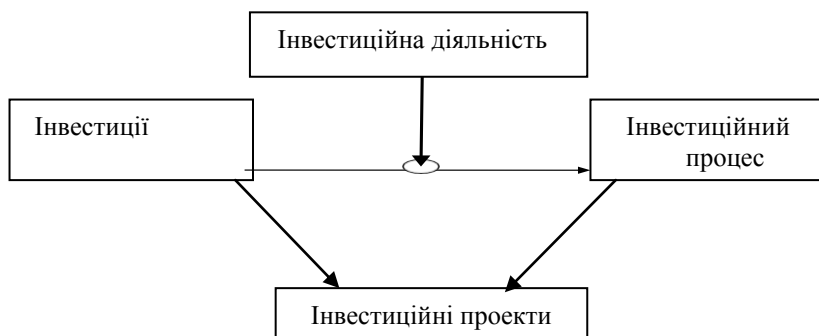


Рисунок 1. Вплив інвестиційної діяльності на інвестиційний процес [авторська розробка]

Опрацювавши наукові джерела бачимо, що більшість авторів у визначенні поняття «інвестиційна діяльність» зупиняється саме на комплексності даного явища, а також на тому, що діяльність обов'язково спрямована на отримання прибутку і позитивного соціального ефекту. Вважаємо, що соціальний ефект є не менш важливим за прибуток, тому що в сучасних умовах ринкової економіки та щільної конкуренції саме вклад в поліпшення зовнішнього клімату підприємства та підвищення рівня соціальної відповідальності несе у собі частину доходу.

Інвестори – суб'єкти інвестиційної діяльності, які приймають рішення про вкладення власних, позичкових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування.

Інвесторів можна класифікувати за ознаками, наведеними в табл. 1.

Суб'єктами інвестиційної діяльності також виступають:

- виробничо-господарські утворення: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, командні товариства;

- інституційні інвестори: холдинги, промислово фінансові групи, фінансові установи (банки, лізингові компанії, страхові компанії та інші);

- функціональні учасники: консалтингові компанії,

аудиторські компанії, будівельні та ріелтерські компанії;

— фізичні особи та державні установи [6, с. 17].

Таблиця 1. Класифікація інвесторів [1, с. 68-70]

Ознака	Класифікація та характеристика
За ознакою спрямованості основної господарської діяльності	Індивідуальний інвестор - фізичні особи, що здійснюють інвестиції для розвитку своєї основної операційної господарської діяльності.
	Інституційний інвестор - юридична особа, фінансовий посередник, що акумулює засіб індивідуальних інвесторів і здійснює інвестиційну діяльність, спеціалізовану, як правило, на операціях з цінними паперами.
За цілями інвестиційної діяльності	Стратегічний інвестор - суб'єкт інвестиційної діяльності, що ставить своєю метою придбання контрольного пакета акцій.
	Портфельний інвестор - суб'єкт інвестиційної діяльності, що вкладає свій капітал у різноманітні об'єкти інвестування винятково з метою одержання інвестиційного прибутку.
За орієнтацією на інвестиційний ефект	Інвестори, орієнтовані на потоковий інвестиційний дохід – формують свій інвестиційний портфель переважно за рахунок короткострокових фінансових вкладень.
	Інвестори, орієнтовані на приріст капіталу в довгостроковому періоді - вкладають свій капітал переважно в реальні операційні активи підприємства, і у довгострокові фінансові інструменти інвестування.
	Інвестори, орієнтовані на позаекономічний інвестиційний ефект - вкладаючи свій капітал в об'єкти інвестування, ставлять перед собою соціальні, екологічні та інші позаекономічні цілі, не розраховуючи на одержання інвестиційного прибутку.
Залежно від відношення до ризику інвестора та схильності ризикувати	Інвестор, не схильний до ризику – уникає здійснення середньо- і високоризикових інвестицій.
	Інвестор, нейтральний до ризику - згодний брати на себе інвестиційний ризик тільки тоді, коли він буде справедливо компенсований додатковим рівнем інвестиційного доходу
	Інвестор, схильний до ризику - схильний іти на інвестиційний ризик навіть випадках недостатньо справедливо компенсованим доходом.
За менталітетом інвестиційного поведіння	Консервативний інвестор - вибирає об'єкти інвестування за критерієм мінімізації рівня інвестиційних ризиків.
	Помірний інвестор - вибирає такі об'єкти інвестування, рівень прибутковості і ризику яких відповідають середньоринковим умовам
	Агресивний інвестор - вибирає об'єкти інвестування за критерієм максимізації потокового інвестиційного доходу, незважаючи на супутній їм високий рівень ризику.

Перейдемо до розгляду інвестиційного циклу та процесу.

Виділяють такі основні найбільш характерні стадії інвестиційного процесу:

1) Мотивація інвестування. Основними мотивами інвестування є: надлишок певних ресурсів та приваблива інвестиційна ідея.

2) Проведення передінвестиційних досліджень. На цьому етапі здійснюється прогнозування інвестицій, визначаються обсяги майбутніх інвестицій та можливі ризики за конкретними напрямками інвестування.

3) Обґрунтування доцільності інвестицій. У цьому разі визначаються кількісні показники щодо реалізації інвестицій.

4) Фінансове забезпечення інвестиційного процесу. На цьому етапі визначаються основні джерела фінансування та їх структура.

5) Страхування інвестицій передбачає пошук шляхів мінімізації можливих ризиків реалізації інвестиційного задуму в цілому щодо зовнішнього середовища учасників інвестиційного процесу.

6) Інвестиційне проектування. На цьому етапі має місце уточнення та конкретизація мети та завдань проекту, його розробка за обраним напрямом та доведення життєздатності порівняно з іншими альтернативами досягнення поставленої мети. Обґрунтовується початкова вартість проекту.

7) Ресурсне забезпечення інвестиційного проекту. Обґрунтовується політика ціноутворення та визначаються напрями забезпечення інвестицій матеріально-технічними ресурсами в необхідному обсязі.

8) Капіталізація інвестицій. На цьому етапі інвестиційного процесу здійснюється безпосереднє освоєння необхідних інвестицій та створюється відповідний об'єкт.

9) Експлуатація створеного об'єкту. Отримання вигод від експлуатації створеного об'єкту, забезпечення окупності інвестицій та подальшої експлуатації об'єкту.

10) Інвестування оновлення та розвитку може передбачати додаткові вкладення в підтримання життєздатності та конкурентоспроможності об'єкту інвестицій, а також появу нової інвестиційної ідеї, що забезпечить створення нового об'єкту, а отже новий інвестиційний процес.

На відміну від інвестиційної діяльності, яка стосується

безпосередньо діяльності конкретного суб'єкту, інвестиційний процес звичайно пов'язується з обґрунтуванням та реалізацією реальних інвестицій, тобто із здійсненням інвестиційних проектів. У найзагальнішому розумінні, інвестиційний процес визначається як ряд повторюваних інвестиційних циклів, які є об'єктивною основою інвестиційної діяльності [1, с. 65-66].

Інвестиційний цикл – це процес, який реалізується протягом часу здійснення інвестицій. Він визначається часом між моментом формування інвестиційних намірів до моменту виходу зданих у експлуатацію об'єктів на проектні техніко-економічні показники. Інвестиційні цикли тісно пов'язані із життєвим циклом підприємства, тому що жодне підприємство не може існувати без інвестиційних вкладень. Графік життєвого циклу підприємства в координатах часу та інвестиційного капіталу наведений на рис. 2.

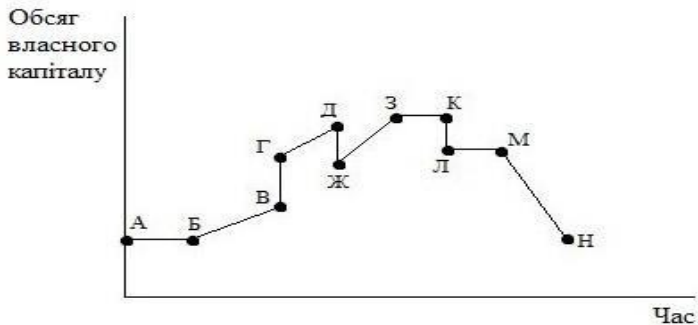


Рисунок 2. Етапи інвестиційного циклу [6, с. 13]

На графіку наведені такі етапи інвестиційного циклу підприємства:

- 1) формування початкового капіталу (точка А);
- 2) просте відтворення капіталу підприємства (відрізки АБ, ЗК, ЛМ);
- 3) розширене відтворення капіталу підприємства (відрізки БВ, ГД, ЖЗ);
- 4) залучення підприємством зовнішніх інвестицій (відрізок ВГ);
- 5) ведення підприємством зовнішньої інвестиційної діяльності (відрізки ДЖ, КЛ);
- 6) скорочене відтворення (відрізок ЛМ);

7) потреба в виробничому переоснащенні підприємства, значних зовнішніх інвестиціях (точка Н) [6, с. 13].

Отже, ознайомившись з теоретичними основами інвестиційної діяльності перейдемо до визначення методів її аналізу та оцінки.

Необхідно зазначити, що аналіз інвестиційної діяльності є однією з складових оцінки інвестиційного потенціалу підприємства і містить у собі складові (рис. 3).

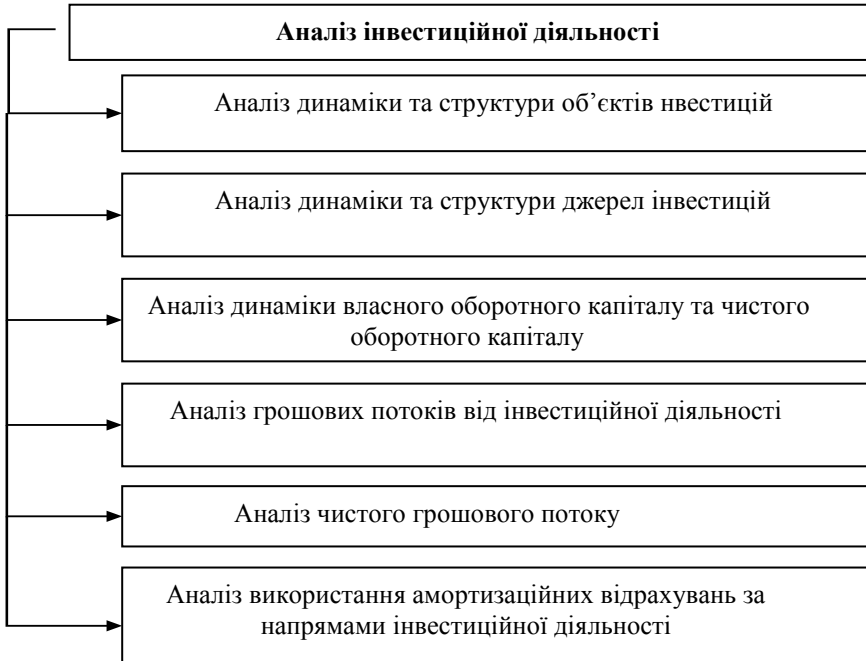


Рисунок 3. Складові аналізу інвестиційної діяльності [6, с.13]

Перед аналізом показників інвестиційної діяльності виконується аналіз техніко-економічних показників підприємства таких як: обсяг реалізованої продукції, собівартість, чистий дохід від реалізованої продукції, фондовіддача, показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, майнового стану, рентабельності. Всі ці показники є загальноприйнятими і їх розрахунок не залежить від галузевих особливостей.

Наступним етапом в аналізі йде прогноз можливого банкрутства підприємства.

У західній практиці широко використовуються багатofакторні моделі Е. Альтмана. Вченим було запропоновано п'ятифакторну модель прогнозування – це так звана модель «Altman Z-score». Вона являє собою функцію від деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства і результати його роботи за звітний період.

П'ятифакторна модель має вигляд:

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 0,99 X_5 \quad (1)$$

де, X_1 – частка власних оборотних коштів в активах підприємства; X_2 – нерозподілений прибуток у загальному обсязі активів;

X_3 – частка прибутку (до сплати процентів і податків) у загальному обсязі активів (характеризує рентабельність активів, розраховану з використанням показника балансового прибутку);

X_4 – ринкова вартість акціонерного капіталу в загальному обсязі боргових зобов'язань;

X_5 – виручка від реалізації у загальному обсязі активів (характеризує віддачу активів).

Залежно від Z прогнозується ймовірність банкрутства: до 1,8 – дуже висока; від 1,8 до 2,7 – висока; від 2,8 до 2,9 – можлива; більше 3,0 – дуже низька. Точність прогнозу в цій моделі в горизонті одного року становить 95%, двох років – до 83%, у цьому виявляється перевага даної моделі [5, с. 466].

Для прогнозування банкрутства використовують також загальноприйняті коефіцієнти поточної платоспроможності, покриття, забезпечення власними коштами.

Доцільним є розрахунок ймовірності банкрутства за обома представленими моделями та коефіцієнтами, так як на основі цього зможемо дати остаточну відповідь та питання «чи може підприємство функціонувати за рахунок внутрішньої фінансової кризи?».

На основі вказаних заходів аналізу, а також аналізу інвестиційної діяльності (див. рис.3) потенційний інвестор вирішує, чи доцільно вкладати інвестиції в підприємство, а вже існуючий акціонер вирішує яким саме чином підвищити ефективність інвестування. Саме позитивні значення показників наведених вище і визначають інвестиційну привабливість підприємства для інвестора.

Наступним кроком у аналіз інвестиційної діяльності, що є оцінка ефективності інвестиційного процесу.

Серед найбільш інформативних показників, які використовуються з метою вимірювання і обліку вартості, що включає соціальні, екологічні та економічні результати підприємницької діяльності, є соціальна рентабельність інвестицій – SROI («Social Return on Investment»). SROI є відносним показником, який відображає співвідношення виражених у гршовій формі суспільних вигод (соціальних, екологічних, економічних ефектів), отриманих в результаті реалізації проекту (внесення змін, впровадження інновацій), до обсягів понесених витрат. [3, с. 152]. Розраховується соціальна рентабельність за наступною формулою:

$$SROI = \frac{\text{Поточна вартість}}{\text{Інвестиції}}, \quad (2)$$

Перевагою аналізу соціальної рентабельності інновацій є, по-перше, можливість застосування даного показника як в цілому до суб'єкта господарювання, так і до окремих видів робіт, технологічних процесів, продуктів. По-друге, SROI є універсальним показником, оскільки його розрахунок та застосування результатів може здійснюватися як внутрішніми, так і зовнішніми стейкхолдерами (зацікавленими особами) підприємства [11].

Метод SROI також має велику значущість порівняно з іншими методами оцінки інвестиційної діяльності, тому що може вдало використовуватись у галузі гірничо-металургійного комплексу. Так, наприклад, за допомогою соціальної рентабельності інвестицій можна оцінити ефект від інвестування у охорону довкілля.

Більшість методів оцінки інвестицій у зарубіжній практиці схожа з тими показниками, що застосовують вітчизняні менеджери. При оцінці інвестицій в зарубіжних країнах використовують найчастіше метод внутрішньої норми рентабельності.

Розглянувши різні методики оцінювання ефективності інвестиційних проектів, можна сказати, що найбільш універсальним та зручним способом обґрунтування вибору інвестиційного проекту є застосування кількох методик

одночасно. Оскільки, обираючи для оцінки більшу кількість методик, інвестор ризикує менше, маючи певну кількість вірогідних розрахунків, і як наслідок, більшу ймовірність ухвалення правильного рішення.

Список джерел

1. Дука А.П. Теорія та практика інвестиційної діяльності. Інвестування. К. : Каравела, 2007. 424 с.

2. Закон України: «Про інвестиційну діяльність» № 5610 – XII : від 18. 09.1991 р. (зі змінами та доповненнями) URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>

3. Захаркін О.О. Корпоративна вартість та суспільна цінність у стейкхолдерській концепції вартісно-орієнтованого управління інноваціями підприємств. *Вісник Сумського державного університету «Економіка та управління підприємствами»*. Випуск 2. Суми, 2016. С. 148-153.

4. Ковтун Н. Теоретичні засади інвестиційного процесу та інвестиційної діяльності : співвідношення основних понять та категорій. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. № 101. 2008. С. 25-29.

5. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий аналіз : К. : Центр учбової літератури, 2008. 392 с.

6. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність : К. : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.

7. Панчишин С.М. Макроекономіка. К. : Либідь, 2001. 616 с.

8. Петренко Л.М. Теоретичні аспекти дослідження інвестиційної діяльності. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. Вип. 22(2). 2012. С. 330-334.

9. Підхонний О.М. Управління інвестиційними процесами на фінансових ринках. К. : Кондор, 2003. 184 с.

10. Положення бухгалтерського обліку 4 «Звіт про рух грошових коштів» : положення Міністерства фінансів України №0391, від 31.03.1999 р.

11. Руководство по оценке социального возврата на инвестиции. URL: <http://socialvalueint.org/wpcontent/uploads/2016>

12. Тимошенко Л.М., Дєсва Н.М. Інвестиції та інвестування в соціалізації економіки України : теорія, методологія, перспективи. та ін.. Д. : Пороги, 2005. 509 с.

13. Федоренко В.Г. Іноземне інвестування економіки України. К. : МАУП, 2004. 272 с.

14. Череп А.В., Рурка Г.І. Інвестиційна діяльність в Україні : стан та шляхи її активізації. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво: науково-виробничий журнал*. №3. 2011. С. 48-52.

15. Щукін Б.М. Інвестування. К. : МАУП, 2004. 216 с.

© Ходус О.В., 2019

4.4. Моделювання управління інвестиційними ресурсами підприємства в умовах невизначеності та кризи

У сучасних ринкових умовах ефективний розвиток підприємства, спрямований на зростання прибутку та ключових фінансових показників, вимагає для підприємства створення такої системи управління, яка чітко реагувала б на часті зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, розвиток і конкурентоспроможність партнерів, створення оптимальних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, своєчасне прийняття управлінських рішень оперативного і стратегічного значення.

Дослідженню управління підприємством в умовах невизначеності та кризи присвячено роботи багатьох науковців, зокрема таких як В. І. Гринчуцький, Л. А. Ляхович, О. В. Гук, Н. Ю. Голяд, Р. М. Лепа, В. О. Лось та інші [1, 2, 3, 4, 5].

Автори В. І. Гринчуцький та Л. А. Ляхович наголошують на тому, що прагнення суб'єктів господарювання зміцнити свої конкурентні переваги повинно орієнтувати їх на впровадження нових підходів та методів ведення підприємницької діяльності, серед яких чільне місце належить системі заходів з адаптації підприємства до зовнішнього середовища, що за існуючих несприятливих умов господарювання дозволило б частині підприємств уникнути кризового стану [1, с.31].

В свою чергу, О. В. Гук доводить необхідність запровадження на підприємствах такої системи антикризового управління, яка націлена на запобігання кризовим ситуаціям, усуненню проблем до того моменту, коли вони ще не набули незворотного характеру [2, с.195]. Ця система управління повинна також набувати своїх специфічних рис на кожному з управлінських рівнів і бути об'єднана спеціальною програмою стратегічного розвитку підприємства, що дозволить своєчасно долати виникаючі тимчасові перешкоди, зберігати і збільшувати ринкові позиції за будь-яких зовнішніх (економічних, політичних, соціальних) умов, спираючись, в основному, на власні ресурси [3].

Голяд Н. Ю. під антикризовим управлінням розуміє таку систему управління, яка має комплексний характер і спрямована як на запобігання, так і на знешкодження негативних факторів за допомогою розробки і реалізації спеціального механізму [4].

Виходячи із запропонованого формулювання, учений визначає, що системі антикризового управління мають бути притаманні такі властивості: гнучкість і адаптивність, диверсифікованість управління, мобільність і динамічність використання ресурсів та підвищена чутливість до фактора часу.

Лепа Р. М. у роботі [5] наголошує про необхідність якісного переходу до нового управлінського мислення і свідомості, до нової управлінської парадигми, в основу якої буде покладено саморозвиток – рефлексивне управління. Запропоновані в монографії концептуальні напрямки, модельні та прикладні аспекти є важливими, а отримані наукові висновки можуть послужити певною теоретичною основою для подальшої практичної реалізації теорії рефлексивного управління на регіональному та загальнодержавному рівнях.

Згортання інвестиційної діяльності після 2008р. та 2012 р. здебільшого було спричинено зменшенням кредитоспроможності та прибутковості підприємств, підвищенням вартості запозичень, а також умовами невизначеності щодо тривалості та глибини тогочасних криз [6].

Лось В. О. в роботі [7] розглядає основні види інвестиційно-інноваційної діяльності в галузі машинобудування та за допомогою кореляційно-регресійного аналізу досліджує рівень впливу інвестиційно-інноваційної діяльності на дохідність підприємства.

Обсяги освоєння капітальних інвестицій підприємств України у 2017 році складають 412,8 млрд. грн. (рис. 1).

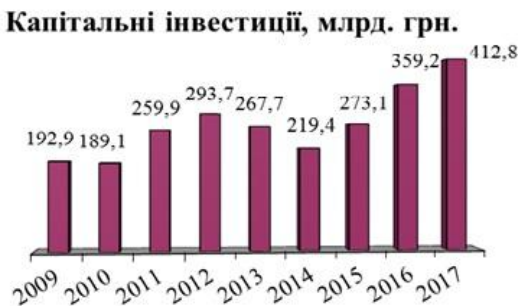


Рисунок 1. Капітальні інвестиції в підприємства України 2009-2017 р., млрд. грн.

Джерело: сформовано на основі [7]

Провідними сферами економічної діяльності, за обсягами освоєння капітальних інвестицій, у 2017 році залишаються: промисловість – 33,1%, будівництво – 12,3%, сільське, лісове та рибне господарство – 14,0 %, інформація та телекомунікації – 4,1%, оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 7,0%, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 8,7%, державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування – 7,4% (рис. 2)



Рисунок 2. Розподіл освоєних капітальних інвестицій за сферами економічної діяльності (у % до загального обсягу)

Джерело: сформовано на основі [8]

Фондовий ринок України є важливим чинником розвитку економіки, забезпечення економічної стабільності та інструментом запровадження структурних реформ у державі. Ефективне функціонування фондового ринку є запорукою економічної незалежності та залучення іноземного капіталу в економіку країни. Політична та економічна нестабільність у державі негативно впливають на залучення інвестицій та діяльність ринку цінних паперів [9]. Проте тенденції, які намітилися в останні роки, дають підстави для оптимістичних прогнозів. Використання сучасних комунікативних систем і торговельних платформ та зростання кількості інвесторів за останні десятиліття спричинили значні зміни на світових фінансових ринках. Традиційна теорія ринку капіталу також

змінилася, а методи фінансового аналізу покращилися. Прогнозування прибутковості акцій привертало увагу дослідників протягом багатьох років і зазвичай ґрунтується на припущенні, що сукупність інформації про досліджувані об'єкти у минулому в достатній мірі визначають їх поведінку в майбутньому і дозволяють робити прогнози щодо цін акцій чи фінансових показників з прийнятним рівнем вірогідності [9]. Для побудови прогнозів до уваги слід брати насамперед економічні показники, обмінний курс валют, інформацію про розвиток конкретної галузі та окремі корпоративні фінансові звіти.

Багато дослідників притримуються гіпотези, згідно якої вся наявна на деякий момент інформація через ринкові механізми в тій чи іншій мірі впливає на ціну конкретної акції. І ціна акцій за певний період є своєрідним відображенням фінансово-економічного розвитку як конкретної фірми, чиї акції ми досліджуємо, так і галузі економіки та навіть ринку й економічної ситуації загалом. З огляду на це, досліджуючи емпіричні дані стосовно акцій, індексів, прибутковості за достатньо великий проміжок часу, можна передбачати майбутні їх показники із значно кращими результатами, аніж просто випадкові прогнози [10].

Зазвичай біржові трейдери у своїх рішеннях керуються не лише попередньою інформацією про поведінку тих чи інших активів, але й власною інтуїцією та впливом таких чинників, як політичні потрясіння, природні катаклізми, суспільні процеси, війна, скандали та ін. Такі явища неможливо передбачити, так як і обвали на фондових ринках на зразок «чорного понеділка» 19 жовтня 1987 р. чи кризові процеси, подібно до глобальної фінансової кризи 2008 р. Однак, у періоди з відносною стабільністю на ринку можна прослідкувати певні закономірності та періодичність [10]. Добре відомі так звані «календарні ефекти», як от нижчі прибутки по понеділках, більш високі прибутки в останній день місяця і безпосередньо перед святковими днями, тощо.

Прийняття ефективних рішень на фондовому ринку вимагає максимально точного прогнозування прибутковості цінних паперів та оцінки їх ризиків. Тому брокери, інвестори, менеджери, науковці намагаються знайти нові інструменти та

методи прогнозування на фондовому ринку, з огляду на це тема роботи є актуальною і потребує подальшого дослідження.

Український фондовий ринок наразі переживає непростий період. На сьогодні він значно відстає у своєму розвитку від фондових площадок промислово розвинутих країн. Це не дає йому змоги ефективно виконувати свої основні функції.

Зараз закордонні інвестори з побоюванням дивляться на Україну. Причин цьому багато: від руйнівної війни, яку підтримує Росія на Сході України до корупції в державних та правоохоронних структурах.

Ще однією з основних проблем українського ринку капіталу є відсутність зацікавленості в ньому населення країни та високий ризик активів у зв'язку з нестабільністю ситуації на фінансовому ринку.

До 2012 року не спостерігалось значних проблем на світових фінансових ринках, тоді як український фондовий ринок демонстрував суперечливу динаміку свого розвитку. З одного боку, спостерігалось зростання загальних обсягів торгівлі цінними паперами (в основному за рахунок Державних облігацій) та збільшення видів фінансових інструментів, що використовуються на фондовому ринку (рис 3).

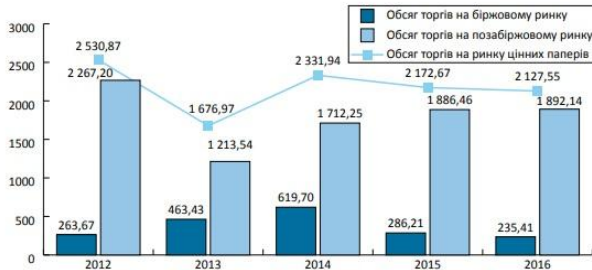


Рисунок 3. Обсяг торгів на ринку цінних паперів у 2012 – 2016 роках, млрд грн.

Джерело: Річний звіт НКЦПФР за 2016 рік [11]

Аналізуючи особливості функціонування фондового ринку України, його структуру, діяльність учасників, їх права та обов'язки, основні засади законодавчого регулювання відносин, можна зробити висновок, що його значення для розвитку

економіки держави надалі зростатиме і в перспективі він стане ефективним механізмом залучення інвестицій, перерозподілу та акумулювання капіталу.

Проведений детальний аналіз функціонування фондового ринку України за 2008-2018 роки показав, що незважаючи на недосконалість українського фондового ринку, є всі підстави стверджувати, що він володіє рисами, притаманними фондовим ринкам зарубіжних країн. Процеси, які відбуваються на фондовому ринку України, можуть бути змодельовані з використанням сучасного економетричного інструментарія при врахуванні поведінкових особливостей агентів.

Призначення економетричних моделей штучних фінансових ринків полягає в тому, щоб пояснити загальні закономірності, які спостерігаються на реальних ринках. Моделі штучних ринків повинні відповідати трендам в реальних даних у періоди нестабільності ринку, інакше вони не зможуть пояснювати минуле та передбачувати майбутнє. До таких моделей належить агентно-орієнтована модель Люкса-Марчезі [12], за допомогою якої можна прогнозувати не тільки динаміку ринку в періоди стабільності, але й і передбачати появу кризових явищ. Цей підхід надає можливість моделювати гіпотетичні чи катастрофічні ситуації та прогнозувати реакцію фондового ринку, що, в свою чергу, є інструментом для розширеного аналізу ризиків.

Логічна структура моделі штучного фондового ринку Люкса-Марчезі [13] базується на певних припущеннях, а саме: на ринку діє дві групи агентів-трейдерів – фундаменталісти і чартисти, які можуть змінювати свою стратегію і переходити з групи в групу. Детально алгоритм роботи моделі Люкса-Марчезі описано в роботі [14]. Серед чартистів виокремлюються підгрупи оптимістичних та песимістичних учасників. Така складна динаміка призводить до хаотичності середніх значень ринкової ціни. Рішення щодо купівлі чи продажу акцій приймаються агентами за результатами порівняння їх ринкової ціни та фундаментальної (внутрішньої) вартості (щодо якої кожен агент має власну оцінку). За наявності незбалансованого попиту та пропозиції акцій виникає зворотній зв'язок між динамікою груп агентів та коригуванням ціни акцій (рис. 4).



Рисунок 4. Реалізація моделі Люкса-Марчезі

Джерело: розроблено авторами

Реалізація моделі Люкса-Марчезі (рис. 5) підтверджує потенційну здатність агентно-орієнтованих моделей пояснення типових змін волатильності фінансових ринків.

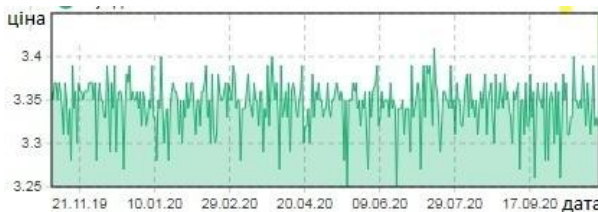


Рисунок 5. Динаміка зміни ринкової ціни акції в моделі Люкса-Марчезі

Джерело: розроблено авторами

Модифікацію моделі Люкса-Марчезі запропоновано здійснити за рахунок розширення типології агентів, додавання групи агентів-трейдерів-ірраціоналістів, які будуть приймати рішення на основі власних суджень і не будуть переходити з групи в групу. Такі агенти у своїй діяльності не орієнтуються на

заздалегідь розроблений алгоритм, а визначають свою поведінку у процесі діяльності, без логічного обґрунтування.

Подальшим ускладненням моделювання прийняття інвестиційних рішень є синтез моделі Люкса-Марчезі з моделлю різнорідних інвесторів, за якою здійснюють вибір своїх дій агенти-іраціоналісти. Різнорідність має два прояви:

1. Різні типи інвесторів мають різну схильність до прояву стадної поведінки, тобто ймовірність виконання певної дії інвестором залежить від його індивідуальних особливостей тобто в одній і тій же ситуації ймовірність виконання певної дії одним інвестором дорівнюватиме 50%, а іншим - 90%. Така особливість в даній роботі буде назватися схильністю до стадної поведінки.

2. Імовірність виконання певної дії інвестором може залежати не тільки від відсотка представників даного типу інвесторів, які виконали цю дію, але і від того, хто саме виконав цю дію. Тобто різні типи інвесторів надають різний вплив на інших інвесторів. Яскравим прикладом такого явища в природі є проходження стада за ватажком. В інвестиційній діяльності прояви можуть включати наслідування успішних людей, проходження за керівником колективу і т.п. Така особливість в даній роботі буде назватися авторитетом інвестора.

У психології під авторитетом розуміється визнання, повага до людини з боку інших людей, його здатність впливати на їхні думки і поведінку, а також бути для цих людей зразком для наслідування і джерелом ідей, цінностей, норм моралі, форм поведінки [15]. У такому контексті очевидно, авторитет окремих представників інвесторів буде впливати на дії інших інвесторів - чим більше такий авторитет у інвестора, тим більше схильні слідувати за ним інші інвестори (в термінах даної роботи - повторювати його дії), що диктує необхідність врахування авторитету в моделях прийняття інвестиційних рішень з урахуванням поведінкових особливостей агентів.

Модель різнорідних інвесторів має наступний вигляд: популяція складається з L інвесторів, кожен окремий інвестор позначається $l=1 \dots L$. У кожен момент часу $t, t=1 \dots T$ (в моделі розглядається всього T моментів часу) кожен інвестор може виконати певну дію: купити $S_l=1$, продати $S_l=-1$ чи тримати акцію $S_l=0$. Дія носить дискретний характер (наприклад, інвестор

може купити чи продати 1 акцію (пакет акцій) в кожний момент часу).

Ймовірність виконання деякої дії інвестором залежить від того, які дії зробили інші інвестори. У найпростішій ситуації така ймовірність буде залежати від того, який відсоток інвесторів виконали цю дію, в більш складних ситуаціях така ймовірність буде також залежати від того, хто саме з інвесторів виконав цю дію, від інтенсивності дії, від схильності інвестора до стадної поведінки.

Завдання обліку в моделях авторитету інвесторів вирішується шляхом додавання в моделі відповідного фактора. В даному випадку в якості фактора береться не просто відсоток інвесторів, які виконали дану дію, а здійснюється зважування з урахуванням авторитету. У граничному випадку, якщо авторитет одного інвестора в очах іншого інвестора дорівнює 0, то виконання таким інвестором досліджуваної дії не впливатиме на схильність іншого інвестора виконати цю дію, тобто не буде викликати в ньому стадну поведінку.

Модель різнорідної популяції з урахуванням авторитету представників популяції і схильності до стадної поведінки для дискретного випадку:

$$S_l^t = f \left(\frac{\sum_{l=1}^L (q_l \cdot S_l^{t-1})}{\sum_{l=1}^L q_l}, d_l \right) \quad (1)$$

де d_l – схильність інвестора l до стадної поведінки, яка може бути в межах від 0 до 1,

q_l - авторитет інвестора l в очах іншого інвестора, який може бути в межах від 0 до 1.

Слід також враховувати, що стадність є лише одним з багатьох чинників, що визначають поведінку інвесторів. Тому внесок стадності в підсумкову ймовірність виконання інвестором деякої дії далеко не вичерпаний, що диктує необхідність при побудові моделей враховувати не тільки стадність, а й інші чинники, такі, як: власні апіорні очікування щодо даного активу, зовнішні новини на ринку, шум.

Доцільно на даному етапі включити такі чинники в абстрактному вигляді, позначивши їх безліччю $[g_1 \dots g_G]$, де g – значення відповідних факторів, а G – загальна кількість додаткових чинників.

Таким чином, шляхом розширення набору факторів, що використовуються в запропонованих вище моделях, можна отримати модель з урахуванням додаткових факторів, які пов'язані зі стабільністю. Наприклад, модель різнорідних інвесторів з урахуванням авторитету інвесторів, схильність до стабільної поведінки і додаткових факторів прийме наступний вигляд:

$$S_i^t = f \left(\frac{\sum_{l=1}^L (q_l \cdot S_i^{t-1})}{\sum_{l=1}^L q_l}, d_i, [g_1 \dots g_G] \right) \quad (2)$$

Більшу точність може показати включення в модель значень вихідних показників в аддитивному виді, безпосередній вид функцій відповідної моделі наступний:

$$S_i^t = g_1 \cdot V_i + \left(\frac{\sum_{l=1}^L (q_l \cdot S_i^{t-1})}{\sum_{l=1}^L q_l} \right) + d_i \cdot \left(\frac{\sum_{l=1}^L S_i^{t-1}}{L} \right) + g_2 \cdot H(t) + g_3 \cdot \quad (3)$$

Таким чином, в якості ключових факторів виділено такі: відсоток представників інвесторів, які вже виконали певну дію; авторитет інвесторів в очах один одного, індивідуальна схильність до стабільної поведінки (конформізм). Ці фактори доповнюються специфічним набором додаткових чинників, сформованим на основі аналізу поведінки інвесторів, а саме: власні апріорні очікування щодо даного активу V_i в межах $[-1, 0, 1]$, коефіцієнт довіри власному очікуванню g_1 в межах від 0 до 1, середнє значення дій інших агентів щодо даного активу, зовнішні новини на ринку $H(t)$, коефіцієнт довіри новинам g_2 , а також шум g_3 в межах від $-0,2$ до $0,2$.

Порівняємо динаміку зміни ринкової ціни акції в різних моделях за один тиждень (рис. 6).

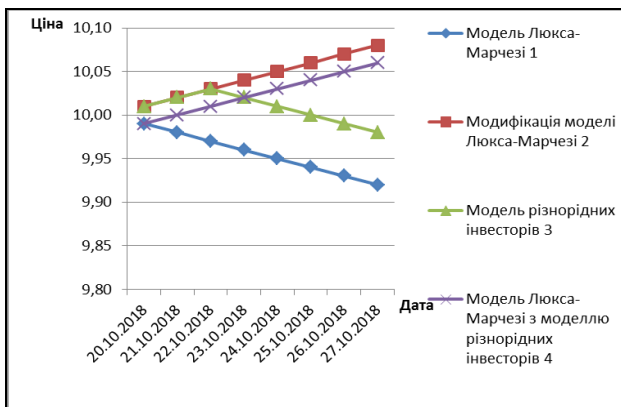


Рисунок 6. Динаміка зміни ринкової ціни акції в різних моделях

Джерело: розроблено авторами

В моделі Люкса-Марчезі (1) ціна акції за період з 20.10.2018 по 27.10.2018 знижувалась, тому що її дохідність спадала і інвестори продавали акції. В модифікованій моделі Люкса-Марчезі (2) рішення трейдерів-іраціоналістів вплинули на ціну акції і вона зросла, незважаючи на спад дохідності акції. В моделі різнорідних інвесторів (3) на рішення агентів вплинули зовнішні негативні новини на ринку щодо акції, вибір попередніх учасників ринку, авторитет інших інвесторів, тому після незначного зростання ціна почала спадати. В моделі Люкса-Марчезі з моделлю різнорідних інвесторів (4) негативні зовнішні новини на ринку не вплинули на ціну і вона зростала. Трейдери-фундаменталісти і чартисти не зважали на новини і приймали рішення згідно власної стратегії. При цьому більшість трейдерів-іраціоналістів продавали акції, але їх частка серед усіх інвесторів не змогла вплинути на зміну ціни за один тиждень.

Отже, масова поведінка серед індивідуальних інвесторів призводить, найчастіше, до необґрунтованого зростання цін та формування спекулятивних бульбашок, що має дестабілізуючий вплив на міжнародні фондові ринки і на дохідність інвестицій [16]. Подальше дослідження цієї проблеми має допомогти розробити ефективні механізми протидії негативному впливу масової поведінки інвесторів на ефективність функціонування

міжнародних фондових ринків і підвищити ефективність прийняття інвестиційних рішень.

На рис. 7 представлені результати побудови моделей та прогнозування курсу акцій для АТ «Мотор Січ».

З рис. 7 бачимо, що найкраща продуктивність для прогнозування цін для АТ «Мотор Січ» в синтезі моделі Люкса-Марчезі з моделлю різнорідних інвесторів.

Графік порівняння прогнозних та реальних даних цін акцій для АТ «Мотор Січ» на рис. 7.

Після оптимізації параметрів в синтезі моделі Люкса-Марчезі з моделлю різнорідних інвесторів, а саме перехідні інтенсивності ймовірностей зміни ціни на мінімально можливу величину встановлено $\Delta p = \pm 1$ отримано результати прогнозування курсу акцій для АТ «Мотор Січ» (рис. 7).

Графік порівняння прогнозних та реальних даних цін акцій в синтезі моделі Люкса-Марчезі з моделлю різнорідних інвесторів для АТ «Мотор Січ» після редагування параметрів на рис. 8.

Таким чином, спрогнозовано ціни для акцій АТ «Мотор Січ» на 10 робочих днів. Цифри показують високу якість прогнозування побудованої моделі.

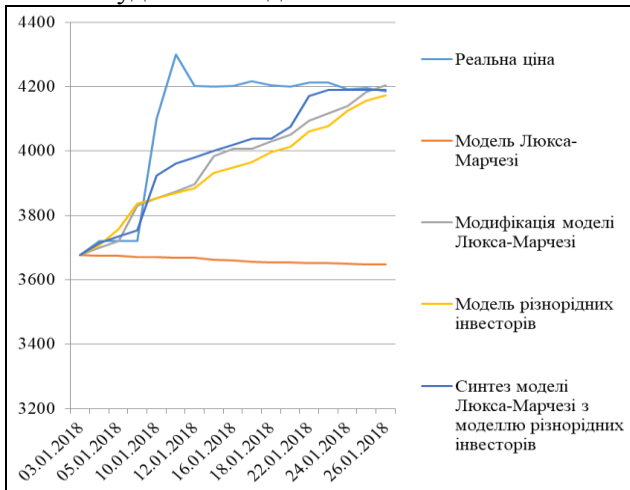


Рисунок 7. Прогнозні та реальні ціни в різних моделях для АТ «Мотор Січ»

Джерело: розроблено авторами

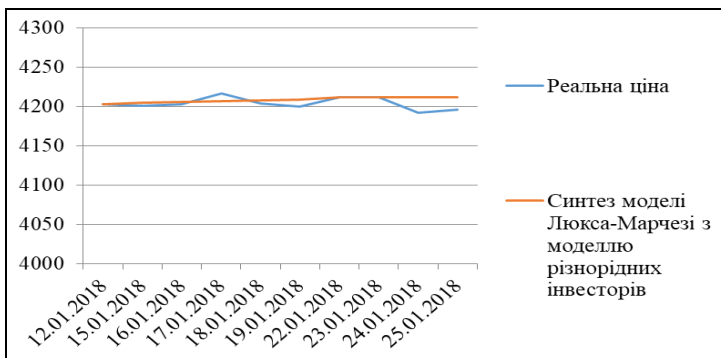


Рисунок 8. Прогнозні та реальні ціни для АТ «Мотор Січ»
Джерело: розроблено авторами

Розроблений комплекс моделей прийняття інвестиційних рішень з урахуванням поведінкових факторів забезпечать інвесторів необхідною інформацією з метою формування управлінських заходів з координації процесу прийняття інвестиційних рішень.

Рішення проблеми аналізу механізмів, причин і типів поведінки агентів на фінансових ринках і розробка відповідних економіко-математичних моделей виступають перспективним напрямком подальших досліджень, що дозволить забезпечити підвищення якості та оперативності управління інвестиційними ресурсами підприємства.

Список джерел

1. Гринчуцький В. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / В. І. Гринчуцький, Л. А. Ляхович // Інноваційна економіка. Серія : Підприємництво і менеджмент. – 2011. – Вип. 9. – С. 28–33.
2. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства / О. В. Гук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 6 (22). – С. 193–198.
3. Троц І.В. Система попередження та економічні напрями запобігання банкрутству підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 - «економіка і управління підприємствами» / Троц І.В. – Хмельницький, 2016. – 240 с.
4. Голяд Н. Ю. Аналіз категоріального апарату процесу антикризового управління регіоном / Н. Ю. Голяд. // Проблеми економіки. – 2014. - №4. – С. 229-233.

5. Рефлексивные процессы и управление в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты: монография / [Р. Н. Лепа, С. Н. Шкарлет, Н. В. Апатова та ін.]. – Донецк, 2013. – 271 с.

6. Сергієнко А.В. Моделі соціо-еколого-економічного управління техногенним регіональним виробництвом в умовах кризи: дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.11 - «математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці» / Сергієнко А.В. – Запоріжжя, 2017. – 220 с.

7. Лось В. О. Аналіз впливу інноваційної компоненти на дохідність підприємства / В. О. Лось. // Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво. – 2010. - №5. – С. 181-184.

8. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу:<http://me.gov.ua>

9. Вовк В.Р. Моделювання діяльності учасників фондового ринку за умов невизначеності: дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.11 - «математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці» / Вовк В.Р. – Львів, 2017. – 278 с.

10. Kohonen T. Self-Organized Formation of Topologically Correct Feature Maps // Biological Cybernetics. 1982. Vol. 43 (1). P. 59–69.

11. Річний звіт НКЦПФР за 2016 рік [Електронний ресурс]. / НКЦПФР, Київ, 2016. – 12 с. – Режим доступу: nssmc.gov.ua/activities/annual

12. Lux T. Herd behaviour, bubbles and crashes // Economic Journal. – 1995. – vol. 105(431). – pp. 881–896.

13. Lux T., Marchesi M. Volatility clustering in financial markets: a micro-simulation of interacting agents // International Journal of Theoretical and Applied Finance. – 2000. – vol. 3(4). – pp. 675–702.

14. Примостка А. О. Агентно-орієнтоване моделювання інвестиційної діяльності банків на фондовому ринку: дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.11 - «математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці». – Київ, 2015. – 225 с.

15. Словник соціально-психологічних понять [Електронний ресурс]. URL: http://stud.com.ua/15775/psihologiya/slovník_sotsialno_psihologichnih_ponyat

16. Солодухін С. В., Шайтанова Є.С. Аналіз впливу поведінкових факторів на фінансові ринки під час управління інвестиційними ресурсами підприємства // Наукове періодичне видання Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Серія Економічні науки. Вип. 1. Ч. 2. – Запоріжжя: ВД «Гельветика». – 2017. – С. 117-121.

© Солодухін С.В., Шайтанова Є.С., 2019

РОЗДІЛ 5. ОЦІНЮВАННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА МОТИВУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

5.1. Методичні підходи з економічного оцінювання систем адміністрування

Вивчення теорії та практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що у реаліях вітчизняного бізнесу формування і використання повноцінних систем адміністрування за своїм змістом більшою мірою належить до категорії інвестиційних проєктів, що, відповідно, пов'язані з інвестиційними витратами. Відтак, це зумовлює необхідність застосування поширених в інвестиційному менеджменті методичних підходів з економічного оцінювання ефективності інвестиційних вкладень у системи адміністрування в управлінні підприємствами. Основною цих підходів, як відомо, є співвідношення інвестиційних витрат та одержаних результатів. Позитивним є і те, що широкий спектр методів оцінювання в інвестиційному менеджменті забезпечує можливість порівняння альтернативних варіантів інвестиційних рішень, у т.ч. й щодо побудови, розвитку чи вдосконалення систем адміністрування.

Розглядаючи проблему економічного оцінювання систем адміністрування, доцільно погодитись з думкою Г.І. Кайгородцева та А.В. Кравченко [1, с.5], що економічна ефективність інформаційних систем є істотно нижчою, ніж у випадку інших інноваційних рішень у виробництві. Автори це пояснюють природою інформаційних процесів, які характеризуються не часовим (технологічним), а фундаментальним їхнім змістом.

Попри важливість і необхідність систем адміністрування для вітчизняного бізнесу в умовах сьогодення, все ж слід вказати про чималу вартість реалізації більшості проєктів їхнього формування чи удосконалення, особливо, коли йде мова про застосування у таких системах сучасних інформаційних технологій. З цією метою суб'єкти господарювання вимушені акумулювати фінансові, матеріальні, кадрові та інші види ресурсів, враховуючи при цьому множину можливих ризиків.

Очевидно, що за цих умов слід здійснювати ретельне економічне оцінювання ефективності проектних рішень. Це може стати передумовою не лише мінімізування ризиків невдалого результату, а й здійснення економічно обґрунтованих поточних чи капітальних витрат. Проблема посилюється в умовах реалізації значних за обсягами корпоративних інформаційних систем в управлінні підприємствами із складною архітектурою.

Розв'язання завдання економічного оцінювання систем адміністрування ускладнюється наявністю різних зацікавлених груп, що прямо чи опосередковано пов'язані своїми інтересами щодо цих систем, зокрема, у контексті їхнього формування чи вдосконалення. Так, до переліку таких стейкхолдерів варто віднести замовника процесу побудови системи адміністрування, якими може бути, наприклад, керівник компанії, що, з одного боку, представляє її інтереси, а з іншого, – відображає потреби користувачів, які застосовуватимуть можливості цих систем.

За умови використання під час побудови чи удосконалення систем адміністрування інвестиційного капіталу свої власні цілі та вимоги до показників і критеріїв оцінювання економічної ефективності проектних заходів матиме й інвестор, яким, зокрема, може бути не лише зовнішній суб'єкт, а і власник підприємства. Останній, наприклад, може бути зацікавленим в отриманні максимального прибутку та в мінімальному терміні окупності проектного рішення.

Формування чи удосконалення систем адміністрування може також здійснюватися із залученням розробників (зовнішні посередники чи внутрішні суб'єкти). Для виконання своїх контрактних зобов'язань розробники будуть перш за все зацікавленими у дотриманні встановлених графіків робіт, бюджету, а також у забезпеченні очікуваного рівня рентабельності проекту.

Слід зауважити, що економічне обґрунтування проектів формування чи вдосконалення систем адміністрування в управлінні підприємствами більше актуалізується в умовах впровадження доволі витратних таких проектів, а також за умови, коли для їхньої реалізації окремо плануються фінансові ресурси (які, як свідчить практика, часто відображаються навіть в окремому бюджеті компанії). За цих умов важливо не лише запланувати необхідні витрати, а й погодити їх з відповідальними

на підприємстві суб'єктами, а також узгодити запланований бюджет із загальним бюджетом суб'єкта господарювання.

Враховуючи вищенаведене, з урахуванням результатів дослідження В.Д. Калачанова, С.С. Жидаєва, Н.А. Рижко та Б.Ж. Оралмагомбетова [2, с. 60] варто виокремити два види економічного ефекту під час оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами (рис. 1).

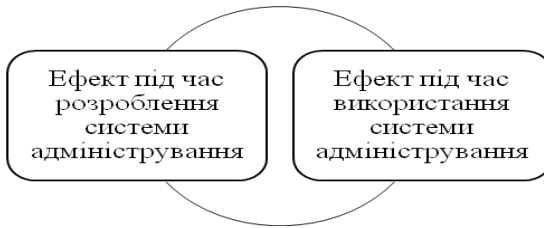


Рисунок 1. Види економічного ефекту під час оцінювання систем адміністрування

Примітка: сформовано авторами з урахуванням [2, с.60]

Прямий економічний ефект під час оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами на етапі їхнього розроблення базується на розрахунку величини витрат на опрацювання інформації до і після впровадження проектного рішення. Своєю чергою, враховуючи наведене у роботі В.Д. Калачанова, С.С. Жидаєва, Н.А. Рижко та Б.Ж. Оралмагомбетова [2, с.61], слід зауважити, що у структурі загального ефекту від впровадження систем адміністрування в управлінні підприємствами все ж пріоритетна роль належить так званому побічному ефекту, тобто ефекту під час використання зазначених систем. Для його обчислення автори пропонують застосовувати низку різних індикаторів, а саме:

- економію на умовно-постійних витратах у зв'язку зі збільшенням обсягів виробництва та підвищенням ефективності використання техніки і технологій;

- відносну економію екстенсивних капітальних вкладень у зв'язку із збільшенням обсягу виробництва з одиниці виробничої потужності підприємства;

- відносну економію фонду заробітної плати основних робітників у зв'язку з випереджуючими темпами приросту продуктивності праці над темпами зміни середньої заробітної плати суб'єкта господарювання;

- приростом загального обсягу прибутку як результату збільшення обсягів реалізації продукції;

- економією матеріальних та енергетичних витрат завдяки збільшенню обсягу виготовленої продукції, зменшенню питомої частки матеріальних ресурсів та невиробничих витрат суб'єкта господарювання;

- підвищенням рівня фондоозброєності праці, фондовіддачі, а також рентабельності;

- економією від зменшення рівня невиробничих витрат (неустойки, штрафи, пені, додаткові неплановані виплати, оплата різних видів надурочних робіт тощо);

- економією за рахунок покращення рівня якості продукції, зменшення рівня браку, а також зменшення виробничих відходів на підприємстві;

- економією від скорочення потреби в оборотних засобах за рахунок зменшення наднормативних запасів товарно-матеріальних цінностей та підвищення рівня оборотності оборотного капіталу підприємства.

На засадах використання результатів наукових досліджень А.Б. Анісіфорова та Л.О. Анісіфорової [3, с.14-15], доцільно виокремити основні передумови ефективності економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами, а саме:

- необхідність визначення реальної корисності від впровадження чи вдосконалення систем адміністрування, отриманої підприємством чи іншими зацікавленими суб'єктами (контрагенти, інвестори, власники тощо);

- необхідність обрати такий альтернативний варіант IT-рішень у системах адміністрування, який забезпечить можливість отримання найбільш корисних ефектів, причому, з мінімальними витратами різних видів ресурсів;

- необхідність окреслити кадрові, фінансові, часові та інші обмеження, за яких можна буде досягти очікуваних економічних та інших ефектів;

- необхідність визначення рівня відповідності очікуваних ефектів бажаним, а також рівня дотримання установлених обмежень для кожного альтернативного варіанта застосування системи адміністрування на підприємстві.

Не менш важливо під час економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами визначати значимі види усіх витрат та вигод, які найбільш репрезентативно відображають економічну складову процесів впровадження чи вдосконалення цих систем. В аналізованому контексті важливо й використовувати адекватний механізм економічного діагностування систем адміністрування, а також застосовувати, за можливості, потрібне програмне забезпечення для автоматизування розрахунків.

Специфіка економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами полягає в тому, що такі системи, як зазначалось вище, мають на меті перш за все підвищення рівня ефективності впливу керівної підсистеми на керовану за усіма етапами технології управління на засадах інформації, документації, діловодства та формалізування управлінських процедур. Відтак, з цією метою системи адміністрування повинні забезпечувати можливість генерування достовірної й оперативної інформації, яка використовуватиметься на різних щаблях організаційної структури управління (оскільки саме тут ухвалюються управлінські рішення, а не лише на інституційному рівні). Таким чином, витрати і вигоди економічного характеру, пов'язані з побудовою, використанням чи вдосконаленням зазначених систем, прямо чи опосередковано пронизують усі рівні організаційної структури управління. Загалом слід вказати на те, що класичні підходи до економічного оцінювання систем адміністрування передбачають визначення дохідної та витратної частин відповідних проектів з наступним їхнім порівнянням у формі абсолютних чи відносних значень.

Вивчення теорії і практики економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами дає змогу зробити висновок про те, що однією з ключових проблем у цій сфері є проблема оцінювання результатів чи ефектів від функціонування цих систем чи їхнього вдосконалення. Тим більше складно у цьому контексті установити конкретні значення величини доходів чи прибутків. Це пояснюється перш за все тим, що

системи адміністрування не беруть безпосередньої участі у формуванні доданої вартості та в утворенні фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання. Очевидно, що у всіх цих процесах такі системи виконують опосередковану роль, допомагаючи суб'єктам керівної підсистеми забезпечувати цілеспрямований вплив на керувану за усіма етапами технології управління. Системи адміністрування впливають на швидкість та якість ухвалення управлінських рішень, а також підвищують рівень ефективності здійснення бізнес-процесів організації. Відтак, самі по собі такі системи у прямому сенсі не формують прибуток, не збільшують частку ринку, не підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, безпосередньо не впливають на значення показників фінансового стану тощо. З іншого боку, доречно зауважити, що такі кінцеві результати від використання систем адміністрування будуть залежати не лише від їхньої ефективності, а й від людського чинника – наскільки вони вміло застосовуватимуться у практичній діяльності.

Підходи з економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами доцільно розрізняти також у розрізі можливості ідентифікування відомої в економічній науці загальної та порівняльної ефективності. Як зокрема, в аналізованому контексті зазначають А.Б. Анисіфоров та Л.О. Анисіфорова [3, с.16], «загальна ефективність застосовується для аналізування та оцінювання загальноекономічних результатів, ефективності виробництва на різних рівнях економіки за визначений період і в динаміці. Вона характеризується величиною економічного ефекту у порівнянні з витратами та результатами». Ці ж автори, вказують на те, що визначення економічної ефективності «базується на розрахунку узагальнених та диференційованих індикаторів, що відображають рівень ефективності витрат і ресурсів». Своєю чергою, відносна (або порівняльна) ефективність систем адміністрування в управлінні підприємствами установлюється для «обґрунтування соціально-економічних переваг якого-небудь варіанта рішення виробничо-господарського завдання, вибору із аналізованих варіантів найбільш ефективного з точки зору співвідношення поточних та приведених витрат під час його реалізації».

Розглядаючи проблему економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами, варто погодитись з

думкою Н.В. Глушака [4, с.85], який виокремлює два важливих параметри оцінювання ефективності інформаційних технологій. Так, першим з них є відповідь на питання: «яку кількість споживачів задовольняє інформаційна система і скільки це вартує організації». Інший аспект – «наскільки повно споживач використовує отриману ним інформацію». У цьому контексті автор пропонує враховувати два аспекти оцінювання ефективності управлінських рішень щодо інформаційних систем, які є характерними і для систем адміністрування. Першим з таких аспектів ефективності є цільовий аспект, який відображає рівень досягнення цілей підприємства (тобто наскільки система адміністрування з усіма її параметрами забезпечує можливість зробити адекватними цілі підприємства вимогам зовнішнього середовища чи, наприклад, обрати найбільш доцільні для організації стратегії, що також відповідали б встановленим цілям). Своєю чергою, затратний аспект оцінювання ефективності систем адміністрування базується на критерії мінімізування витрат, враховуючи порівняння обсягу та якості.

З урахуванням вищенаведеного доцільно зауважити, що з практичних міркувань під час економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами важливо розраховувати і загальну, і порівняльну ефективність для отримання більш повної інформаційної картини.

Враховуючи результати досліджень М.В. Беккера [5, с.57], слід зауважити, що економічне оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами може здійснюватися із застосуванням таких основних підходів:

- традиційні фінансові методики;
- ймовірнісні методи;
- інструменти якісного аналізування;
- фінансові, якісні чи комбіновані моделі;
- портфельний аналіз;
- бюджетний підхід;
- проектний підхід.

Розглядаючи окремі з цих методик, які можна застосовувати до економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами, варто виокремити перш за все поширену ще у радянські часи методику розрахунку показника мінімуму приведених витрат, що визначався за формулою [3, с.19]:

$$K_i \times E_n + C_i \rightarrow \min, \quad (1)$$

де K_i – обсяг капітальних вкладень за кожним варіантом побудови чи вдосконалення системи адміністрування, гр. од.;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень за кожним варіантом побудови чи вдосконалення системи адміністрування, частк. од.;

C_i – собіварість кожного варіанту побудови чи вдосконалення системи адміністрування, гр. од.

Очевидно, що цей підхід дійсно може застосовуватися до економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами за умови наявності у випадку формування чи вдосконалення таких систем капітальних витрат, а також за умови необхідності порівняння щонайменше двох варіантів альтернативних проєктів.

Розглядаючи традиційні фінансові методики економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами, слід зауважити, що вони є такими, які використовуються для діагностування будь-якого інвестиційного проєкту і найчастіше відображені в інвестиційному аналізі. Найпоширенішими з-поміж них для розв'язання окресленого завдання можуть бути:

- термін окупності;
- чиста приведена вартість;
- внутрішня норма доходності;
- середня норма доходності;
- модифікована внутрішня норма доходності;
- індекс прибутковості;
- рівень рентабельності інвестицій тощо.

Як відомо, завдяки розрахунку терміну окупності можна отримати інформацію, коли інвестиційний проєкт формування чи вдосконалення системи адміністрування почне приносити підприємству прибуток. Це один з найпоширеніших показників оцінювання проєктних рішень в інвестиційному аналізі. Базова формула для розрахунку його значення за умови рівномірності надходження грошових доходів за роками є такою [6, с.61]:

$$P_p = \frac{I_z}{N_s}, \quad (2)$$

де P_p – період окупності інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування, років;

I_z – загальна вартість інвестицій в реалізацію проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування, гр. од.;

N_s – середньорічні грошові надходження за результатами формування чи вдосконалення системи адміністрування, гр. од.

За умови нерівномірності грошових надходжень за результатами формування чи вдосконалення системи адміністрування за роками період окупності, як відомо, «дорівнюватиме періоду часу (числу років), за який сумарні чисті грошові надходження перевищать величину вкладених інвестицій» [6, с.62].

Розглядаючи можливість практичного застосування показника періоду окупності інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування, слід наголосити на необхідності чіткого ідентифікування середньорічних грошових надходжень щодо системи чи систем адміністрування (що на практиці здебільшого доволі складно, а інколи й взагалі неможливо зробити). Також істотний недолік практичного застосування цього індикатора – неврахування вартості грошей у часі, що особливо важливо для складних і тривалих проектів формування чи вдосконалення систем адміністрування.

Здійснювати економічне оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами можна і шляхом розрахунку показника чистої приведеної вартості (Net Present Value), який, як відомо, показує «кінцевий абсолютний ефект, отриманий від реалізації інвестиційного рішення, і визначається як різниця між сумарною вартістю приведених (дисконтованих) чистих грошових потоків за період експлуатації інвестиційного рішення та сумарною вартістю приведених (дисконтованих) інвестиційних коштів на його реалізацію» [7, с.110], тобто:

$$NPV = PV - I_0, \quad (3)$$

де NPV – величина чистої приведеної вартості інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування, гр. од.;

I_0 – загальна вартість інвестицій в реалізацію проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування в нульовий період, гр. од.;

PV – величина поточної вартості доходів від інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування, гр. од.

Причому, поточна вартість доходів від інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування PV обчислюється таким чином [8, с.51]:

$$PV = \sum_{t=0}^n \frac{N_t}{(1+r)^t}, \quad (4)$$

N_t – грошові надходження за результатами формування чи вдосконалення системи адміністрування в період t , гр. од.;

r – ставка дисконтування, частк. од.;

n – кількість періодів.

Таким чином, розрахунок показника чистої приведеної вартості інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування передбачає визначення загальної вартості інвестицій у реалізацію проекту в нульовий період (іншими словами, слід визначити обсяг інвестицій, який необхідно отримати для реалізації відповідного проекту). Надалі розрахунки передбачають розрахунок поточної вартості доходів від інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування. Відтак, з цією метою отриманий грошовий потік дисконтується на поточну дату. На завершальному етапі величина такої поточної вартості доходів порівнюється із загальною вартістю інвестицій в реалізацію проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування в нульовий період.

Показник внутрішньої норми доходності інвестиційного проекту формування чи вдосконалення системи адміністрування в управлінні підприємствами розраховується як «ставка дисконтування, за якої чиста приведена вартість грошового потоку від інвестиційного проекту дорівнює нулю – якщо розрахована ставка є більшою за ставку процента за кредит чи за нормативну ставку рефінансування, то проект вважається вигідним» [3, с.29]. Ці ж автори зауважують, що модифікована

внутрішня норма доходності є «ставкою в коефіцієнті дисконтування, що зрівноважує доходи та витрати за проектом; це ставка, за якої термінальна вартість (майбутня вартість усіх вхідних грошових потоків) буде приведена до поточного моменту і дорівнюватиме дійсній вартості усіх витрат (вихідних грошових потоків), пов'язаних з проектом» [3, с.30]. Формули для розрахунку зазначених показників є такими [9; 10]:

$$NPV_{irr} = \sum_{t=1}^n \frac{N_t}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+IRR)^t} = 0, \quad (5)$$

де N_t – грошові надходження за результатами формування чи вдосконалення системи адміністрування в період t , гр. од.;

IRR – відсоткова ставка, за якої показник чистої приведеної вартості $NPV = 0$;

I_t – обсяги інвестицій у формування чи вдосконалення системи адміністрування (витрати) у t -періоді;

n – загальна кількість періодів (інтервалів, кроків тощо).

$$\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=1}^n N_t \times (1+d)^{n-t}}{(1+MIRR)^n}, \quad (6)$$

де d – рівень реінвестицій, частк. од.;

$MIRR$ – модифікована внутрішня норма доходності;

r – ставка дисконтування, частк. од.

Економічне оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами може здійснюватися із застосуванням й індексу прибутковості (profitability index, PI), який за своїм змістом показує відношення поточної вартості майбутнього грошового потоку до початкових інвестицій в проект формування чи вдосконалення систем адміністрування. Таким чином, цей індикатор показує рівень отриманого прибутку на кожному одиницю витрат [6; 7]:

$$PI = \frac{NPV}{I_0}. \quad (7)$$

Враховуючи результати досліджень А.Б. Анисіфорова та Л.О. Анисіфорової [3, с. 39-77), можна виокремити й інші методики економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами, а саме:

- розрахунок сукупної вартості володіння (Total Cost of Ownership, TCO);
- модифікована збалансована система показників (IT Scorecard) (розгляд проєкцій клієнтів, фінансів, процесів та навчання й розвитку під кутом адміністративних процесів на підприємстві та систем адміністрування);
- функціонально-вартісний аналіз (Activity Based Costing, ABC);
- дослідження затратно-часових показників C/SCSC (Cost/Schedule Control Systems Criteria);
- метод прикладної інформаційної економіки (Applied Information Economics, AIE);
- розрахунок сукупної цінності можливостей (Total Value of Opportunities, TVO);
- розрахунок сукупного економічного ефекту (Total Economic Impact, TEI);
- метод швидкого економічного обґрунтування (Rapid Economic Justification, REJ) тощо.

З-поміж вищенаведених методик та підходів до економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами доцільно окремо наголосити на істотних сильних боках сукупної вартості володіння (TCO). Як, зокрема, зауважують П.Ч. Гонтард, Л.І. Станкевич, О.С. Герасимова та В.В. Хламов [11, с.89], посилаючись на результати досліджень Л. Елліам, TCO слід трактувати як «інноваційну концепцію, спрямовану на формування розуміння реальної вартості ведення комерційної діяльності з конкретним постачальником щодо визначеного товару чи послуги». Щодо системи адміністрування, концепція сукупної вартості володіння передбачає розрахунок усіх прямих і непрямих витрат, що виникають на будь-якому етапі побудови та використання такої системи впродовж періоду її функціонування (наприклад, придбання компонентів, установка, транспортування, налагодження, тестування, інформаційна підтримка, технічна підтримка, модернізація, інтегрування тощо).

Враховуючи ключові положення підходу з позиції сукупної вартості володіння, слід зауважити, що із системами адміністрування пов'язані дві групи витрат – прямі (або бюджетні) та непрямі (приховані чи позабюджетні), причому, упродовж періоду корисного використання цих систем суттєво більшу частку у сукупній вартості володіння все ж відіграватимуть позабюджетні витрати, відтак, керівники повинні їх виявляти, відстежувати, діагностувати, прогнозувати тощо.

В аналізованому контексті варто зауважити, що концепція сукупної вартості володіння є чудовим інструментом ретельного аналізування усіх можливих витрат, пов'язаних із побудовою та використанням систем адміністрування в управлінні підприємствами. З іншого боку, вона вимагає необхідності ідентифікування кожної статті як прямих, так і непрямих витрат (наприклад, витрат на придбання обладнання, програмного забезпечення, аутсорсинг, заробітна плата фахівців, проектування системи, її впровадження тощо). Завдяки ТСО фахівці й аналітики мають можливість обґрунтовано співставити витрати, пов'язані із системами адміністрування, з отриманими результатами. Також, за необхідності, можливим є пошук найбільш економічно доцільних місць зниження вартості загального проекту побудови чи вдосконалення системи адміністрування.

Економічне оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з позиції розрахунку сукупного економічного ефекту (Total Economic Impact, TEI), як приклад, охоплюватиме як фінансові, так і нефінансові аспекти формування, використання та вдосконалення цих систем (рис. 2).

Зокрема, блок «вартість» у концепції розраховується з використанням методики сукупної вартості володіння, відтак, передбачає отримання вартісних оцінок. Натомість, блоки «переваги» та «гнучкість» застосовують низку якісних оцінок у доповнення до згаданих вартісних. Як зауважують В.П. Філіпов та О.О. Шульдяшева [12, с.61], ризик як компонент моделі TEI «виконує роль фільтра, на якому осідають різні невизначеності в оцінках отриманих вигод». Очевидно, що такі ризики можуть виникати на будь-якому етапі формування, використання чи вдосконалення систем адміністрування в управлінні підприємствами.

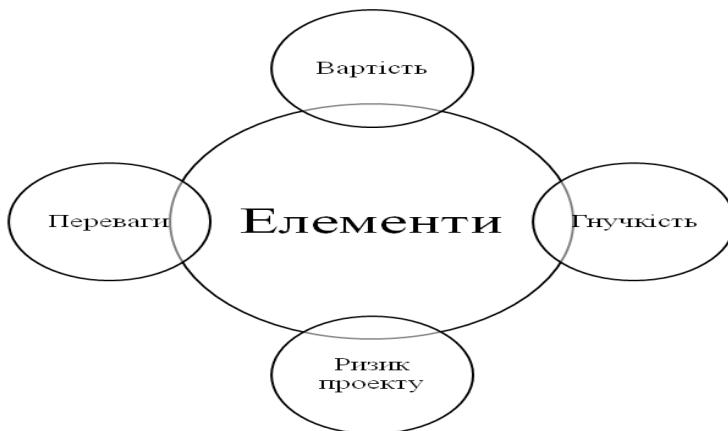


Рисунок 2. Базові елементи економічного оцінювання систем адміністрування з позиції розрахунку сукупного економічного ефекту (TEI)

Примітка: сформовано авторамим з урахуванням [3, с.80; 12, с.57-62]

Певне поєднання різних методик оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами можна простежити в межах методу швидкого економічного обґрунтування (Rapid Economic Justification, REJ). Враховуючи результати досліджень Н.Н. Левкіної [13, с.24], метод REJ передбачає реалізацію низки послідовних етапів (рис. 3).

Попри свою назву, цей метод можна вважати одним з найскладніших під час діагностування систем адміністрування з позиції економічної складової. Водночас, він, як відомо, є чудовим поєднання інтересів суб'єктів адміністративної діяльності на підприємстві та керівників різних рівнів управління, насамперед, з позиції пошуку і виявлення спільних зацікавленостей у побудові та вдосконаленні цих систем. Таким чином, основна ідея методу REJ – виявити взаємозв'язок між витратами (наприклад, на розвиток системи адміністрування) та пріоритетами бізнесу компанії у конкретний момент часу.

Однією із сучасних методик, яку можна застосувати до економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні

підприємствами, є методика розрахунку сукупної цінності можливостей (Total Value of Opportunities, TVO).

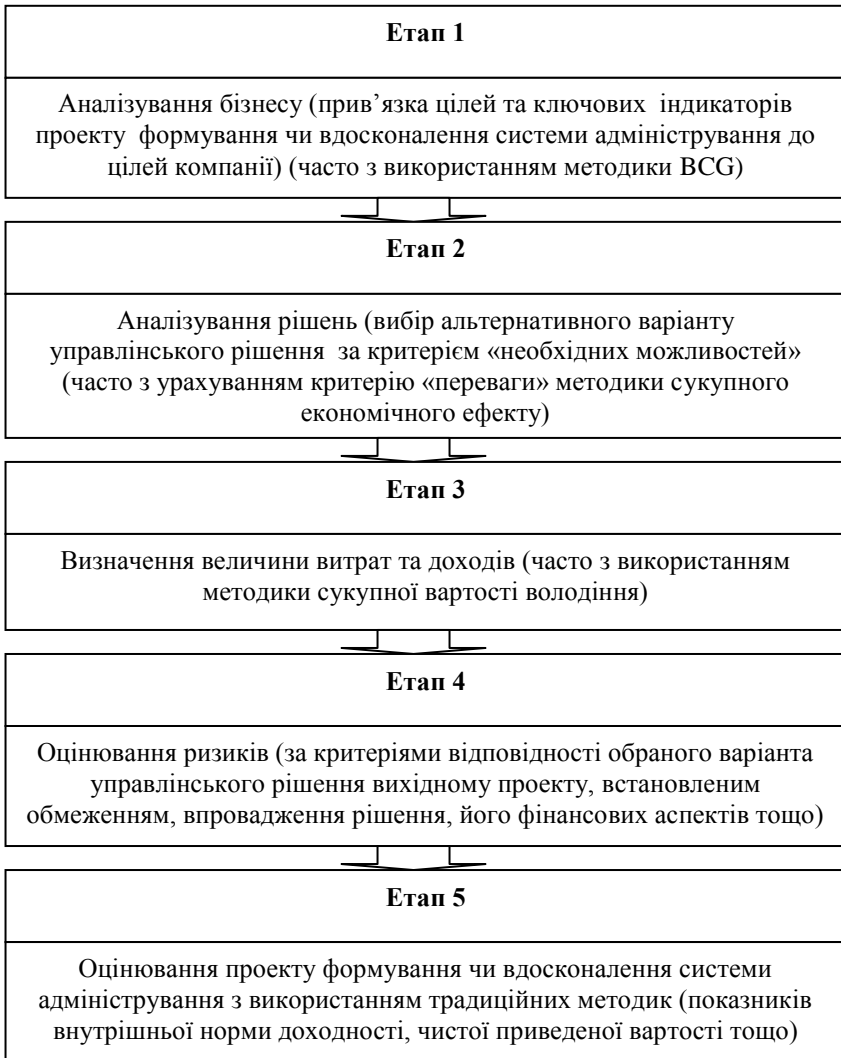


Рисунок 3. Етапи використання методу швидкого економічного обґрунтування проектів формування чи вдосконалення систем адміністрування в управлінні підприємствами

Примітка: сформовано на основі [13, с.24]

Саме цей підхід, на відміну від багатьох інших, зміщує акценти у напрямку відображення економічних результатів формування чи вдосконалення цих систем. Як зауважують у своїй праці А.Б. Анисіфоров та Л.О. Анисіфорова [3, с. 77], перевага цієї методики – високий рівень гнучкості, що дозволяє «приспособити її до різних рівнів управління в організації та до різної відносної вагомості фінансових і нефінансових чинників». Зазначені автори виокремлюють 5 визначальних напрямків, що аналізуються в межах моделі TVO (рис. 4).

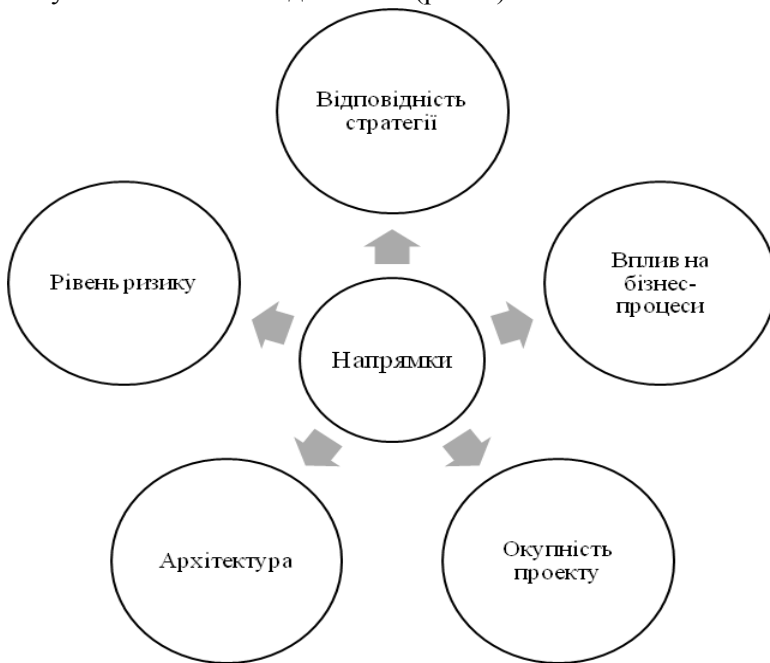


Рис. 4. Визначальні напрямки економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами в межах моделі сукупної цінності можливостей TVO

Примітка: сформовано автором з урахуванням [3, с.77-78]

Отже, проект формування чи вдосконалення системи адміністрування в управлінні підприємством з позиції методики розрахунку сукупної цінності можливостей можна вважати ефективним, якщо він:

- сприяє досягненню стратегічних цілей організації (напрямок «відповідність стратегії»);
- позитивно впливає на результативність та ефективність бізнес-процесів компанії (напрямок «вплив на бізнес-процеси»);
- відповідає існуючому в організації інформаційно-документальному середовищу (напрямок «архітектура») (мова йде про необхідність забезпечення певного рівня апаратної та програмної відповідності проектних рішень);
- свідчить про економічну ефективність витрат на реалізацію проекту (напрямок «окупність проекту»);
- перебуває у межах прийняттого рівня ризику (напрямок «рівень ризику»).

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що підходи до економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами багато в чому різнитимуться залежно від масштабів відповідних проектів. Наприклад, в одному випадку такий проект може передбачати впровадження внутрішньої інформаційної мережі в компанії, а в іншому – повну заміну комп'ютерного, комутаційного, мережевого та іншого технічного обладнання, а також впровадження пакету прикладного програмного забезпечення, навчання персоналу тощо.

Таким чином, з урахуванням вищенаведеного, доцільно зауважити, що у теорії та практиці сформувалось чимало підходів до економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами. Основні ідеї такого оцінювання відображені у публікаціях як вітчизняних, так й іноземних науковців. Водночас, кожен з підходів, методів, методик, концепцій тощо має свої істотні переваги і недоліки, тому з практичних міркувань доцільним є використання двох чи більше інструментів для пошуку дійсно обґрунтованих рішень.

Список джерел

1. Кайгородцев Г.И. Методика оценки эффективности информационных систем / Г.И. Кайгородцев, А.В. Кравченко // Прикладная информатика. – 2015. – №10/1. – С.5-14.
2. Калачанов В.Д. Оценка экономической эффективности внедрения процессно-ориентированных информационных систем при организации производства продукции в авиаприборостроении / В.Д.

Калачанов, С.С. Жидаев, Н.А. Рыжко, Б.Ж. Оралмагомбетов // Организатор производства. – 2011. – №3. – С.60-64.

3. Анисифоров А.Б. Методики оценки эффективности информационных систем и информационных технологий в бизнесе / А.Б. Анисифоров, Л.О. Анисифорова. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, 2014.

4. Глушак Н.В. Методика оценки эффективности внедрения информационной системы для реализации задач контроллинга / Н.В. Глушак // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2008. – №25. – С.83-88.

5. Беккер М.В. Методы оценки экономической эффективности инноваций в сфере информационных систем / М.В. Беккер // Всероссийский журнал научных публикаций. – 2010. – №4. – С. 57-58.

6. Комарова І.Л. Методи оцінки інвестиційних проєктів як складова успішної діяльності сільськогосподарських підприємств / І.Л. Комарова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – №9. – С. 60-63.

7. Морщенок Т.С. Прийняття та обґрунтування інвестиційних рішень в умовах ризику / Т.С. Морщенок // Економіка промисловості. – 2009. – №4. – С. 109-114.

8. Янковий О.Г. Оцінка інвестиційних проєктів на підприємствах харчової промисловості України / О.Г. Янковий, Н.В. Мельник, В.О. Янковий // Економіка харчової промисловості. – 2013. – №2. – С.49-53.

9. Гавриленко М.А. Применение теории нечетких множеств в оценке рисков инвестиционных проектов / М.А. Гавриленко // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №5. – С.75-81.

10. Замлинський В.А. Фінансово-економічні показники ефективності інвестиційних процесів на підприємстві / В.А. Замлинський // Економічний аналіз. – 2014. – Вип. 16/2. – С.12-18.

11. Гонтард П.Ч. Совокупная стоимость владения – новый показатель в управлении лабораторией / П.Ч. Гонтард, Л.И. Станкевич, Е.С. Герасимова, В.В. Хламов // Оргздрав: новости, мнения, обучение. – 2015. – №2. – С.87-95.

12. Филиппов В.П. Применение метода оценки совокупного экономического эффекта от внедрения среды разработки / В.П. Филиппов, Е.О. Шульдяшева // Вестник Российского университета кооперации. – 2015. – №2. – С. 57-62.

13. Левкина Н.Н. Современные методы оценки эффективности инвестиций в объекты интеллектуальной собственности / Н.Н. Левкина // Инвестиционная политика. – 2009. – №12. – С. 22-27.

**© Овчарук В.В., Комарницька Г.О.,
Коломісць О.Л., 2019**

5.2. Сучасні тенденції управління змінами в організації

Популярність управління змінами зумовлена об'єктивними причинами. Це підвищення динаміки в суспільстві, зростаюча роль людського фактора та зростання конкуренції в умовах обмеженості ресурсів.

Рентабельність, або навіть виживання організації багато в чому залежить не стільки від її здатності змінюватися, скільки від навичок управляти змінами. А в нинішніх умовах керівники можуть легко заплутатися в численних теоріях, що веде до багатьох ініціатив. Саме тому керівнику необхідно мати чітке розуміння перспективи та цілі змін, що проводяться.

Про управління змінами пишуть, починаючи з кінця XVIII століття, але тільки приблизно в останні п'ятдесят років теорія управління змінами надала лідерам бізнесу аналіз досвіду та на його підставі запропонувала методи управління.

Розглянемо кілька ключових моментів історії «управління змінами» (табл.1):

Таблиця 1

Ключові моменти історії «управління змінами» [3]

Автор	Цитата
1968 – Peter Drucker «Епоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества».	Зміни вносять розриви в безперервність нашого життя і бізнес-середовища, роблячи неефективними прогнози, екстраполюється минуле, і, таким чином, призводять до необхідності вироблення нових моделей для передбачення майбутнього.
1970 – Alvin Toffler «Шок Будущего»	З новими поколіннями зменшується час життя соціальних і технологічних норм. Здатність суспільства справлятися зі змінами, такими як індустріальна революція, що відбувається зі швидкістю, що значно перевищує швидкість змін в минулому, стає сумнівною.
1978 – Derek Abell «Стратегическое окно»	Концепція «запланованого старіння» піднімає питання важливості фактора часу (як для входу, так і виходу) при реалізації будь-якої окремо взятої стратегії.

Закінчення табл. 1

1983 – Noel Tichy «Созданные из привычек»	Ми всі створені із звичок – прагнемо повторювати дії, комфортні для нас. Це обмежує наші можливості долати проблеми, що вимагають нових навичок.
1990 – Richard Pascale «Успех вреднее всего»	Невтомні зміни диктують необхідність для бізнесу знову і знову винаходити самого себе, уникаючи пасток самопідтверджуваних стратегій, коли попередній успіх заважає придбанню нових знань. Організації змушені стимулювати творчий процес самооновлення.
1991 – Peter Schwartz «Сценарное планирование»	Неможливо гарантувати результати реалізації стратегії і визначення джерел конкурентної переваги. В якості альтернативи формулам конкурентної переваги пропонується сценарне планування, що дозволяє розробляти і розглядати кілька варіантів розвитку майбутнього.
1996 – Adrian Slywotzky «Модели получения прибыли»	Якщо ми хочемо зрозуміти наш світ хаотичних змін – необхідно з'ясувати, чому відбувається зміна цінностей. Пропонується описати бізнес як почуття стратегічного передбачення при прогнозуванні тенденцій, які виявляються. Розуміння споживчих пріоритетів майбутнього дозволяє почати процес проектування наступної моделі бізнесу.
1997 – Clayton Christensen «Подрывная технология»	Видатні компанії втрачають своє лідерство на ринку, стикаючись з «підривними» технологіями, оскільки їх можливості одночасно визначають їх обмеження.
2000 – Gary Hamel «Увядание стратегии»	Цінність будь-якої стратегії, незалежно від її геніальності, з часом в'яне. Зусилля за змінами можуть проводитися під різними прапорами (гаслами), ось деякі з них: загальний контроль якості (TQM), реінжиніринг, реструктуризація, зміна культури. Але мета практично завжди одна: модифікувати або трансформувати організацію для підтримки або поліпшення її ефективності.

Зміни – важкий процес, і деякі організації в ньому досягли успіху, терплячи невдачі у багатьох ініціативах і часто втрачаючи загальну ефективність.

Отже, для чого потрібні зміни?

Існують різноманітні зовнішні причини для змін, які швидко і послідовно змінюють уподобання споживачів, суспільно-політичне, економічне і культурне середовища існування. Але їх недостатньо для того, щоб організація почала трансформуватися. Дуже важливий момент, про який керівники часто забувають полягає в тому, що для ефективних змін в організації незадоволеність поточним станом повинна бути сильніше, ніж бажання уникнути ризику, пов'язаного зі змінами.

У 1987 році Beckhard і Harris представили формулу (1) для оцінки відносного успіху програми змін [3]. Крім того, що ця формула є потужним інструментом об'єктивної оцінки ймовірності проведення змін, вона також допомагає керівникам зрозуміти, яким чином необхідно впливати на організацію для їх проведення.

$$DVF > R, \tag{1}$$

де D – рівень незадоволеності поточним станом,

V – бачення того, що можливо,

F – перша дія, яку необхідно виконати для досягнення бачення.

R – опір змінам.

Загальна сила D, V і F повинна перевищувати R, опір змінам, і тільки в цьому випадку зміни можливі.

Професор John Kotter в 1968 році запропонував вісім етапів впровадження, дотримання яких є критичним для забезпечення успіху змін (табл.2).

Таблиця 2. Етапи впровадження змін в організації [2]

Етап 1: Створення відчуття терміновості	Якщо всі зацікавлені сторони впевнені, що організація працює нормально, то мотивація для змін буде низькою. На цьому етапі велика роль лідерів. Може знадобитися оновлення керівництва вищого рівня в організації для стимулювання процесу змін на ранньому етапі.
Етап 2: Формування коаліції змін	Формування коаліції лідерів змін дозволяє подолати опір змінам і відіграє найважливішу роль в розробці ясного образу майбутнього.
Етап 3: Створення образу майбутнього	Образ майбутнього дуже важливий, і його розробка з урахуванням особливостей організації та можливих змін в середовищі її існування може бути довгим і болісним процесом. Він повинен відображати сподівання більшості, бути легко описуваним і стати в майбутньому заповітною метою організації.

Закінчення табл.2

Етап 4: Пропаганда образу майбутнього	Лідери змін відіграють основну роль в доведенні до оточуючих інформації про спосіб майбутнього. Необхідна велика кількість інформації, яка викликає довіру, щоб завоювати співробітників.
Етап 5: Розвиток культури «ми можемо»	Коаліція лідерів змін несе відповідальність за розчищення перешкод на шляху до змін. Організаційна культура матиме вирішальне значення для успіху, і керівництво зобов'язане зробити все можливе для залучення трудового колективу в процес змін і змін вже існуючих звичок.
Етап 6: Закріплення результатів	Результати, одержані швидко, повинні бути використані для створення імпульсу руху і завоювання довіри до стратегії організації.
Етап 7: Консолідація поліпшень	Перші шість етапів процесу змін розморожують організацію і роблять її досить гнучкою для того, щоб проводити зміни, необхідні для досягнення бажаного майбутнього. Цей етап дозволяє керівництву провести налаштування процесу змін з тим, щоб або його активізувати, або відмовитися від ініціатив і процедур, які не відповідають образу бажаного майбутнього.
Етап 8: Закріплення змін	Не дати відродитися старим звичкам і створити фундамент для майбутніх ініціатив – завдання цього етапу. Якщо зміни «Не вирубані в камені», співробітники і керівники вирішать, що вони «перемогли», і можуть самовдоволено повернутися до старих методів роботи. У деяких випадках для закріплення змін можуть знадобитися десятиріччя, що також є причиною, чому протягом короткого періоду часу число одночасно проведених ініціатив щодо змін повинно бути по можливості обмежено.

Таким чином, реальні зміни вимагають тонкого підходу, орієнтованого на взаємозв'язок і залучення. Для досягнення справжньої співпраці, бажання змін має бути широко поширене на всіх рівнях організації, оскільки успішні зміни починаються тільки тоді, коли кожен індивідуум в організації ясно бачить свою роль. Ефективна комунікація є необхідною умовою для досягнення розуміння необхідності змін серед всіх співробітників організації. Тільки послідовна і захоплююча комунікація може

створити відчуття причетності і спонукати до співпраці всіх працівників організації. Керівникам не варто забувати, що саме людський фактор є ключовим при проведенні змін.

Зміни є невід'ємною частиною життя організації, тому здатність організації управляти змінами є основним джерелом конкурентної переваги, що створює основу для успіху організації в майбутньому.

Зміни – складний процес для будь-якої організації, який неминуче несе з собою ризики, але надзвичайно плідний в разі успіху. Ясний і стислий підхід до процесу змін починається з подолання опору змінам на найвищому рівні організації.

Всі зміни в організації можна звести до двох типів: операційних змін, пов'язаних з поліпшенням виробничих і/або управлінських процесів, і до стратегічних змін, спрямованих на кардинальне оновлення організації, переорієнтацію її місії, цілей і завдань.

На практиці існують планові і стихійні зміни.

Стихійні зміни – це реактивні зміни на несприятливі впливи випадкових факторів. Такі зміни не є системними, здійснюються локально і, відповідно, не змінюють суміжні процеси, а, значить, призводять до плачевних наслідків і додаткових втрат.

Планові зміни – це проактивне реагування організації на проблему, тобто продумані, зважені кроки щодо поліпшення, іншими словами – це система дій, для реалізації яких необхідно провести необхідні дослідження, ідентифікувати і локалізувати проблему, виявити можливості та загрози, зрозуміти сильні і слабкі сторони організації. Мета функціонування такої системи – підготувати організацію до можливих або очікуваних змін впливу середовища функціонування, мобілізувати ресурси, підготувати попереджувальні заходи і мінімізують дії.

Також, можна виділити п'ять досить стійких і відмінних певною завершеністю типів змін:

1. Перебудова організації – передбачає фундаментальну зміну організації, що зачіпає її місію та організаційну культуру (проводиться тоді, коли організація змінює свою галузь і відповідно змінюється її продукт і місце на ринку).

2. Радикальне перетворення організації – проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо організація не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні

зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією.

3. Помірне перетворення – здійснюється тоді, коли організація виходить з новим продуктом на ринок і намагається отримати для нього покупців (в цьому випадку зміни зачіпають виробничий процес, а також маркетинг).

4. Звичайні зміни – пов'язані з проведенням перетворень в маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту організації (ці зміни не істотні).

5. Незмінне функціонування організації відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну і ту ж стратегію (проте при такому підході дуже важливо стежити за можливими небажаними змінами в зовнішньому середовищі) [1].

Отже, зміни – це розпочатий намір щодо внесення коригувань в локальну нормативну документацію, включаючи стратегію, стандарти, положення, посадові і рольові інструкції, управлінську, технологічну та ін., інфраструктуру організації, включаючи бізнес-процеси, спрямований на поліпшення виробничо-господарської діяльності всієї організації, або її окремих елементів.

Впровадження процесу «Управління змінами» в систему управління організації дозволяє ефективно, з мінімальними витратами і дуже предметно ініціювати, оцінювати, планувати і впроваджувати зміни в організації.

При цьому, ключовими етапами процесу управління змінами виступають:

1. Ініціація змін.
2. Аналіз змін.
3. Прийняття рішення про впровадження змін.
4. Планування впровадження змін щодо термінів і ресурсів.
5. Координація та моніторинг впровадження змін.
6. Контроль результатів впровадження змін.

Повідомлення про зміни може відбуватися від двох основних джерел ініціації:

1. Команди для оптимізації.
2. Будь-якого ініціативного співробітника організації.

Повідомлення про зміни проходить дві основні стадії:

– безпосередньо ініціація зміни (передусім підготовці запиту на зміну);

– управління пріоритетом.

До ключових характеристик запиту на зміни відносяться:

1. Мета змін.

2. Обґрунтування змін.

3. Зміст змін.

4. Ефект (співвідношення входу-виходу) від впровадження змін.

5. Строки впровадження змін.

6. Витрати на впровадження змін.

Таким чином, сучасними тенденціями управління змінами в організації доцільно вважати:

1. Найголовніша рушійна сила змін – зацікавленість і розуміння керівництвом організації необхідності у впровадженні системи управління змінами як такої. У зв'язку з цим слід заручитися підтримкою топ-менеджменту, в т.ч. щодо мобілізації внутрішніх ресурсів підприємства.

2. Коли вища ланка керівництва усвідомила і визначила важливість змін, необхідно створити умови для ініціативи «знизу» – це особливо актуально в той економічний період, коли зовнішні джерела розвитку мають певні обмеження.

3. Запуск самого процесу – досить витратний етап (хоча вартість створення – умовно невисока), тому для нього рекомендується передбачити окремий бюджет за ресурсами. Він повинен бути достатнім для просування і на першій стадії, коли ще не отримані відчутні ефекти від впровадження змін, і тому персонал все робить «на дотик», без достатньої зворотного зв'язку.

4. В будь-якому випадку буде опір частини працівників нововведенням. Це може бути обумовлено і впливом специфічної корпоративної культури, і природними, людськими якостями окремих людей. Тобто працівники, які самі не можуть і не хочуть проявляти ініціативу, можуть «вставляти палки в колеса» більш ініціативним і небайдужим. У зв'язку з цим потрібно потурбуватися, з одного боку, зміною своєї корпоративної культури під нові цілі і завдання, з іншого – провести індивідуальну роз'яснювальну роботу із співробітниками.

5. Існування ризику нестачі компетенції учасників процесу. Незалежно від складності змін організації їй доведеться зіткнутися з наступними ризиками:

- ризик змістовного ефекту – пов'язаний з правильністю вибору бажаного кінцевого стану організації;
- ризик процесу переходу – пов'язаний з процесом зміни організації;
- ризик відкату до минулого стану організації – пов'язаний з формуванням нових звичок у змінюваній організації.

Список джерел

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: учеб. пособие. М.: Экономистъ, 2008. 296 с.
2. Лошакова И.И., Ярская-Смирнова Е.Р. Интеграция в условиях дифференциации // Социально-психологические проблемы менеджмента. Саратов: Изд-во Педагогического института СГУ, 2009.С. 15-21.
3. Современные тенденции управления изменениями. [Електронний ресурс] - URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/collection.shtml#pred> – напис з екрану

© Ткаченко О.В., 2019

5.3. Мотивування та інформаційне забезпечення управлінців, які формують і реалізують інноваційні програми на промислових підприємствах

Поняття “мотивація” теоретики і практики трактують неоднозначно. Термін “мотивація”, як відомо, тривалий час був об’єктом численних досліджень у галузі психології. З позиції психології, мотивація визначає внутрішні фактори, які впливають на поведінку людини і скеровують її діяльність до досягнення цілі. Подальший розвиток цього поняття призводить до виникнення двох різних вчень про джерела формування мотивації. Одні науковці стверджують, що мотивація людини формується під дією зовнішньої мети. Інші говорять про існування внутрішніх мотивів – потреб.

Проведені дослідження дозволили виділити сутнісні ознаки поняття “мотив”: потребу або сукупність потреб (необхідностей чого-небудь чи нестачі) і дію або готовність до дій, що спрямована на задоволення потреб.

Під мотивом слід розуміти усвідомлену потребу, виражену діями або демонстрацією готовності до дій, що спрямовані на задоволення потреби. З позиції процесійного підходу під мотивуванням слід розуміти процес цілеспрямованого впливу на дії працівників підприємства шляхом формування і реалізації стимулів, які передбачають отримання очікуваних результатів на основі узгодження цілей підприємства з мотивами працівників.

Результати проведених досліджень показали, що сутнісними ознаками поняття “стимул” є наявність спонукального аргументу на користь необхідності діяти певним чином, а також наявність обставин або впливу, що спонукають до певних дій. Таким чином, під стимулом слід розуміти факт існування обставин або чинників впливу на особу, які аргументовано спонукають її до виконання певних дій. Виходячи з сутнісних ознак і означення поняття “стимул”, під стимулюванням надалі розумітимемо процес цілеспрямованого впливу на дії працівника, який, на відміну від мотивування, може базуватись виключно на цілях організації без врахування його потреб.

На підставі вище проведених уточнень понять “мотив”, “мотивування”, “стимул”, “стимулювання” сформовано класифікацію стимулів і мотивів (рис. 1).

Наведена класифікація відрізняється від інших тим, що класифікаційні ознаки і види стимулів та мотивів виділено з позиції уточнення мотивів керівників різного рівня управління і найбільш дієвих стимулів для керівників.

Інші класифікації здебільшого стосуються працівників підприємств загалом без врахування особливостей керівників як суб’єктів мотивування і стимулювання.

У результаті огляду літературних джерел і узагальнення матеріалів діючих підприємств сформульовано основні принципи мотивування керівників підприємств:

- узгодженість цілей підприємства із цілями керівників підприємства;
- економічна ефективність;
- морально-етична і соціально-економічна спрямованість заходів щодо мотивування керівників підприємств;
- системність;
- критеріальність (відповідність).

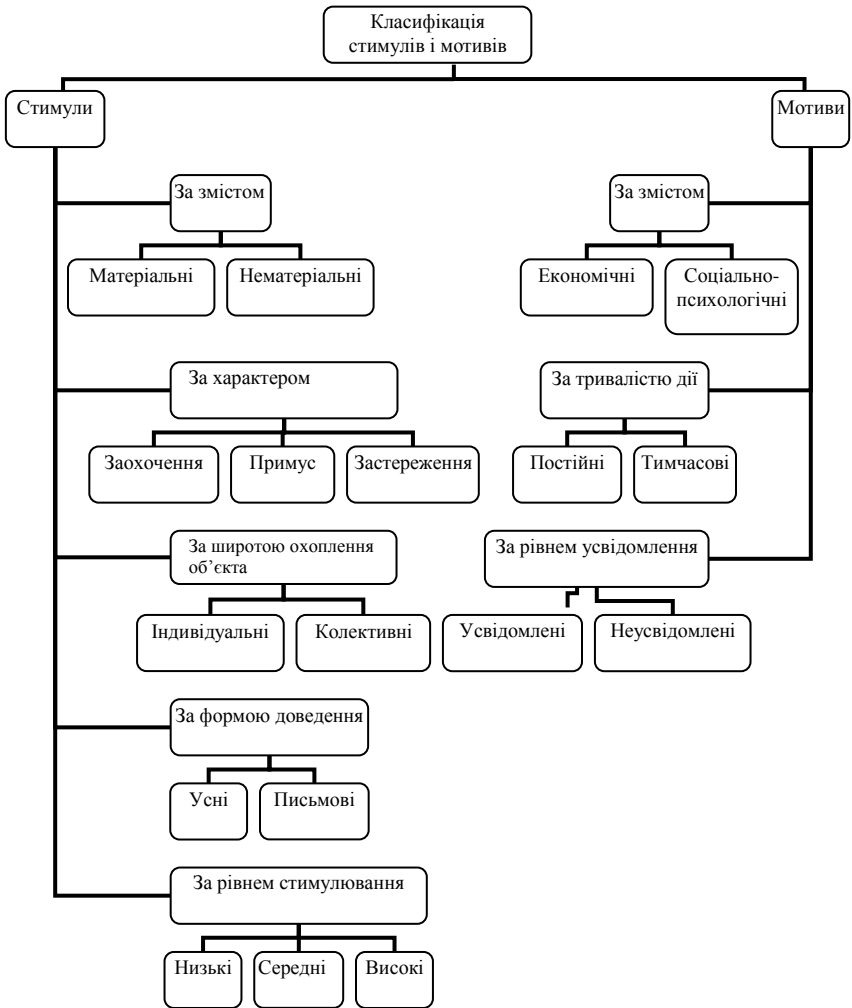


Рисунок 1. Класифікація стимулів і мотивів
Сформовано авторами

З огляду на те, що потреби працівників є необмеженими, а цілі організації змінними, то удосконалення будь-якої системи мотивування є безперервним процесом.

Проведені дослідження показали, що моделі удосконалення мотивування можуть формуватись на основі коригування мотивів

працівників і цілей організації, або на основі об'єктивного вибору методів мотивування.

Перший із вказаних підходів є досить складним і суперечливим, оскільки він передбачає, що методи мотивування є незмінним елементом будь-якої системи мотивування, і ефективність їх використання залежить лише від чіткості і реалістичності мотивів працівників і цілей організації.

Більш логічним і простим у реалізації є другий підхід.

Проведені дослідження дозволили виділити такі етапи методичних положень щодо вибору методів мотивування керівників підприємств:

1) уточнення критеріїв і показників результативності роботи керівників підприємств;

2) встановлення методом експертних оцінок фактичних рівнів результативності роботи керівників і формування шкали оцінювання цих рівнів;

3) систематизування методів мотивування керівників підприємств;

4) ідентифікування факторних ознак вибору методів мотивування керівників підприємств;

5) формування залежності результативних ознак моделі від факторних.

Критичний аналіз методів дозволив дійти висновку про те, що вони мають низку недоліків, зокрема, не характеризують: своєчасності і повноти виконання управлінських функцій; ініціативність керівників; частки прийнятих управлінських рішень, які виявились ефективно реалізованими.

Досліджуючи особливості організування інноваційної діяльності, зокрема, мотивування працівників, що займаються формуванням та реалізацією інноваційних програм, в тому числі керівників, виділили критерії, яким повинні відповідати показники, що характеризують результати діяльності вказаної групи працівників. До цих критеріїв віднесено відображення обсягу виконання завдань, економічне і якісне оцінювання діяльності. Погоджуючись із позицією науковців, а також базуючись на результатах власних досліджень, розроблено низку показників, які доцільно використовувати для оцінювання результативності діяльності керівників підприємств.

Розрахунок показників, які характеризують результативність роботи керівників промислових підприємств, які формують і

реалізують інноваційні програми, здійснюється за формулами, що наведені у табл. 1.

Таблиця 1. Розрахунок показників, які характеризують результативність роботи керівників промислових підприємств, які формують і реалізують інноваційні програми

Назви показників	Розрахунки показників
1	2
Показник своєчасності виконання керівником завдань	$P_s = \frac{Z_s}{Z_v},$ <p>де Z_s – кількість своєчасно виконаних завдань; Z_v – кількість виконуваних керівником завдань.</p>
Показник повноти виконання керівником завдань	$P_p = \frac{Z_p}{Z_v},$ <p>де Z_p – кількість повністю виконаних завдань.</p>
Показник ініціативності керівника	$P_i = \frac{I_k}{I_z},$ <p>де I_k – кількість ідей, висунутих керівником; I_z – загальна кількість ідей, які висувались в організації.</p>
Показник раціональності прийнятих керівником управлінських рішень	$P_r = \frac{R_r}{R_p},$ <p>де R_r - кількість раціональних управлінських рішень, прийнятих керівником; R_p – загальна кількість прийнятих керівником рішень.</p>
Узагальнюючий показник результативності роботи керівників підприємства	$P_u = P_s \cdot k_s + P_p \cdot k_p + P_i \cdot k_i + P_r \cdot k_r,$ <p>де k_s – коефіцієнт вагомості показника своєчасності виконання керівником завдань; k_p - коефіцієнт вагомості показника повноти виконання керівником завдань; k_i - коефіцієнт вагомості показника ініціативності керівника; k_r - коефіцієнт вагомості показника раціональності прийнятих керівником управлінських рішень.</p>

Сформовано авторами

Загальновідомим є твердження теоретиків сучасного менеджменту, які наголошують, що управління має інформаційний характер. Ця теза у всіх відношеннях є виправданою. По-перше, в умовах ринку більшість підприємств є відкритими системами, через які відбувається рух вхідних і вихідних інформаційних потоків. По-друге, система управління складається із керуючої і керованої підсистем, які взаємодіють завдяки наявним між ними комунікаціям, що служать каналами обміну інформацією. По-третє, управлінська інформація є сукупністю даних, на підставі яких керівники підприємства виявляють проблеми, аналізують їх, розробляють і реалізують рішення, націлені на їх розв'язання.

Узагальнення літературних джерел, а також практики досліджуваних підприємств дозволило виділити такі класифікаційні ознаки та відповідні їм види методів мотивування: за змістом (економічні, соціально-психологічні); за тривалістю дії (постійні, тимчасові); за формою впливу на особу (особисті і публічні). У результаті проведених досліджень понять “мотив”, “стимул”, їх видів, а також класифікації факторів, що впливають на результативність мотивування, нами виділено етапи моделі мотивування керівників підприємств (рис. 2):

Сформована модель мотивування керівників підприємств забезпечить процес цілеспрямованого впливу на дії працівників підприємства шляхом формування і реалізації стимулів, які передбачають отримання очікуваних результатів шляхом узгодження цілей підприємства із цілями і мотивами керівників.

Перших три етапи моделі мотивування формують систему цілей підприємства. Аналізування, уточнення і узгодження цілей виробничо-господарської діяльності, діяльності керівників підприємства і їх мотивів зумовлює виникнення системи цілей підприємства.

На першому етапі здійснюється аналізування і уточнення цілей виробничо-господарської діяльності підприємства. Як відомо, цілями підприємства можуть бути:

- прибутковість активів підприємства, розширення і збереження ринків сировини і ресурсів;
- досягнення очікуваного рівня ефективності використання різного роду ресурсів підприємства;

- збільшення обсягу і диверсифікація виробництва та збуту продукції підприємства;
- підвищення продуктивності праці; оптимізація джерел фінансових ресурсів і підвищення ефективності їх використання;
- збільшення виробничих потужностей і реалізації інновацій тощо.

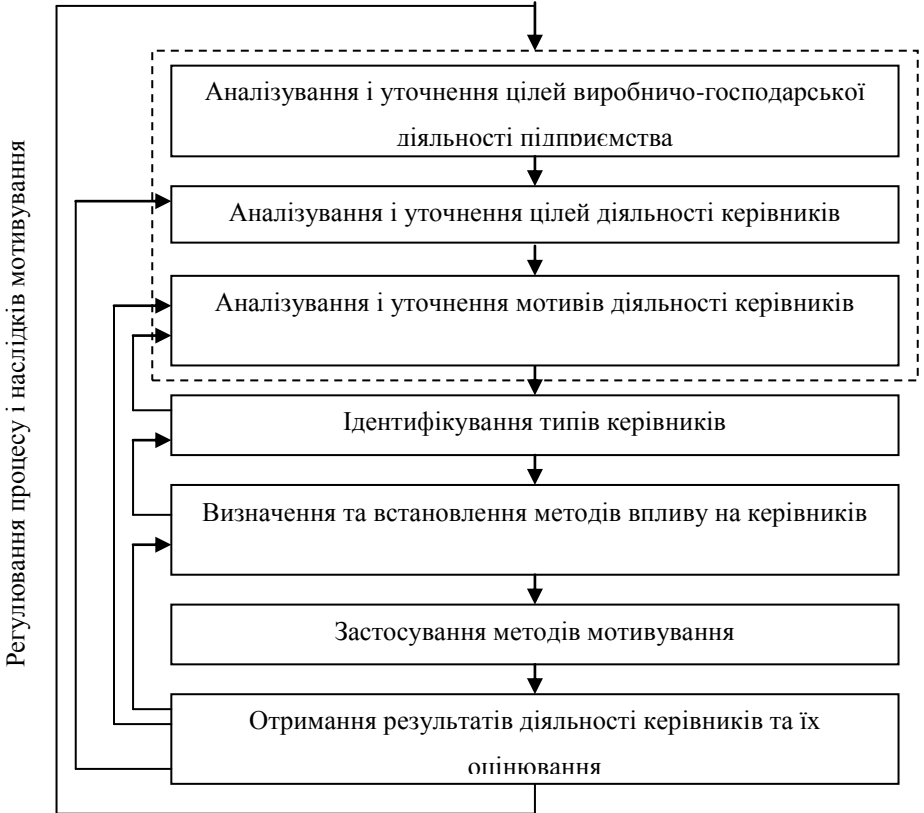


Рисунок 2. Модель мотивування керівників підприємства
 □ - етапи процесу мотивування керівників підприємства;
 □ - сукупність етапів, що формують систему цілей підприємства.

Розроблено авторами

На другому і третьому етапах здійснюється аналізування і уточнення цілей діяльності керівників підприємства і їх мотивів.

Як відомо, мотивами (потребами) керівників – задоволення фізіологічних потреб, забезпечення відчуття безпеки і захищеності, досягнення певного соціального статусу, відчуття поваги з боку членів трудового колективу та інших суб'єктів, самовираження тощо.

Формування висновку про концептуальну узгодженість цілей і потреб є можливим при усвідомленні причинно-наслідкових зв'язків між ними.

Виявлення причинно-наслідкових зв'язків передбачає розгляд цілей підприємства і цілей керівників з позиції факторних і результативних ознак.

Проведені дослідження показали, що формування системи цілей підприємства без врахування потреб працівників, зокрема, керівників приводить до того, що на підприємстві замість моделі мотивування розвивається модель стимулювання. Це спричиняє високу плинність кадрів, погіршення емоційно-психологічного стану керівників, виникнення конфліктів тощо.

Якщо ж мотиви керівників враховано у системі цілей підприємства, то одним із важливих завдань управлінського процесу є забезпечити належні умови для досягнення цілей підприємства і потреб керівників.

Наступні етапи моделі визначають типи керівників, які характеризуються різними професійними і особистими якостями і характеристиками, а також різними потребами. Необхідним є: збір ретроспективної інформації про керівників, про методи впливу на них, які застосовувались у минулому; класифікація керівників за групами потреб, професійними і особистими якостями; ідентифікування відповідності та дієвості методів мотивування типу керівника.

Для виконання вищевказаних завдань, як вже зазначалось, має функціонувати система акумулювання і обробки ретроспективної інформації, а також має постійно діяти система тестування керівників для виявлення актуальних їх потреб.

З огляду на це від рівня інформаційного забезпечення суб'єктів управління формуванням і реалізацією інноваційних програм суттєво залежить раціональність управлінських дій, зокрема щодо реалізації інноваційних програм.

У результаті проведених досліджень нами виділено етапи технології інформаційного забезпечення суб'єктів управління формуванням і реалізацією інноваційних програм (рис. 3).

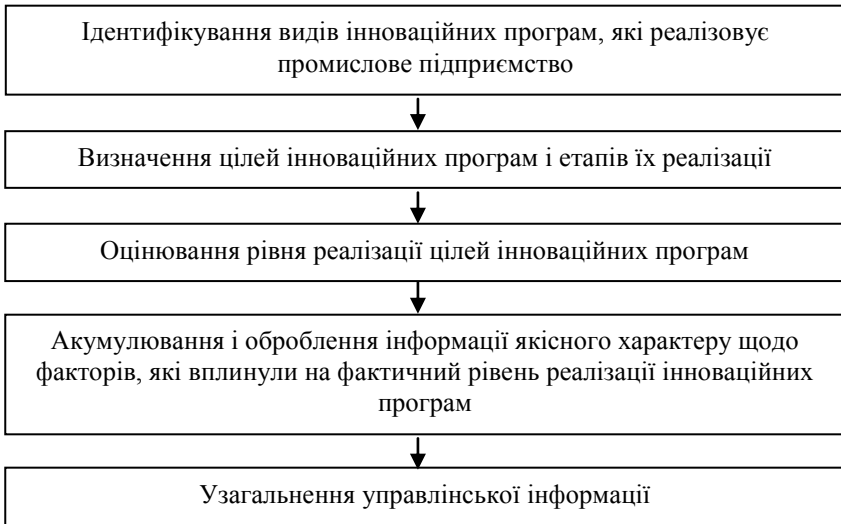


Рисунок 3. Технологія інформаційного забезпечення суб'єктів управління формуванням і реалізацією інноваційних програм

Розроблено авторами

Як бачимо, перший етап присвячено ідентифікації видів інноваційних програм, які реалізовує промислове підприємство.

Цей етап має сенс в умовах крупного промислового підприємства, в якому інноваційні програми реалізуються децентралізовано, за місцями виникнення управлінських проблем.

Якщо ж на підприємстві вибудовано чітку ієрархію управління інноваційною діяльністю, тобто існує посада директора з управління інноваційною діяльністю, науково-дослідний підрозділ, випробувальний комплекс тощо, то зрозуміло, що інформація про усі започатковані інноваційні програми в будь-який момент є відомою.

На рис. 4. наведено алгоритм ідентифікування інноваційних програм, які реалізовує промислове підприємство. На будь-якому

підприємстві, науково-технічний розвиток часто реалізується у різних напрямках одночасно, наприклад, у напрямку виробництва, технологій, фінансів, збуту, маркетингу, постачання тощо.

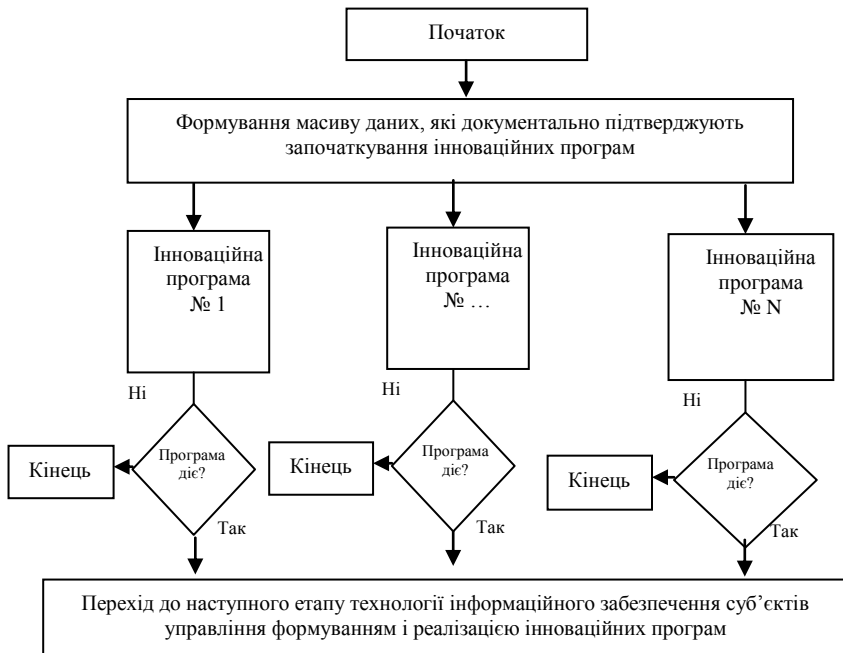


Рисунок 4. Алгоритм ідентифікування стану реалізації інноваційних програм, які реалізує промислове підприємство
Розроблено авторами

Кожен із цих напрямів може бути об'єктом інноваційних програм, які передбачають висунення інноваційної ідеї, створення проекту очікуваного інноваційного продукту або технології, розроблення планів реалізації інновації. Інноваційна програма – це комплекс взаємопов'язаних інноваційних проектів і проектів підтримки інноваційної діяльності направленої на забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Як бачимо, він передбачає ідентифікування започаткованих інноваційних програм на основі формування масиву даних, які документально підтверджують започаткування програм. Ідентифіковані програми аналізуються на предмет того, діють вони на поточний

момент часу чи є припиненими. Якщо виявлено, що програми діють, то відбувається перехід до наступного етапу технології інформаційного забезпечення.

Для забезпечення науково-технічного розвитку загальний інноваційний процес підприємства вимагає цілеспрямованого, перманентного управління, тобто він має бути спланованим, діяльність структурних підрозділів і окремих працівників організованою і належним чином мотивованою. Потоки ресурсів і хід діяльності відповідальних осіб необхідно контролювати на предмет дотримання розроблених планів і регулювати виявлені відхилення. Таким чином, на підприємствах інноваційний процес реалізовується у розрізі різних інноваційних програм, у межах кожної з яких розробляються інноваційні проекти (проекти інноваційних продуктів і технологій), і формуються плани їх реалізації. Кожна інноваційна програма може включати кілька інноваційних проектів, які направлені на реалізацію стратегії науково-технічного розвитку підприємства. До суб'єктів формування і реалізації інноваційних програм належать: власники, керівники і управлінські працівники підприємства, штатні або позаштатні працівники, які здійснюють НДДКР, виконавці окремих робіт за інноваційними програмами, інвестори, кредитори, страховики тощо. Ідентифікування факту започаткування інноваційної програми набуває практичного підґрунтя у випадку, якщо чітко ідентифікованими є цілі програми і етапи їх досягнення. Узагальнення матеріалів промислових підприємств дозволяє стверджувати, що виконання цього завдання є важливим етапом інформаційного забезпечення суб'єктів формування і реалізації інноваційних програм, зокрема для забезпечення здатності регулювати хід виконання програми на підставі виявлення відхилень фактичних параметрів інноваційних програм від очікуваних. Після конкретизації актуальних цілей діючих на промисловому підприємстві інноваційних програм технологією інформаційного забезпечення нами запропоновано методичні рекомендації із виконання цього завдання. В їх основу покладено графічну модель етапів формування і виконання інноваційної програми, а також завдань, виконання яких передбачено кожним з етапів (рис.5).

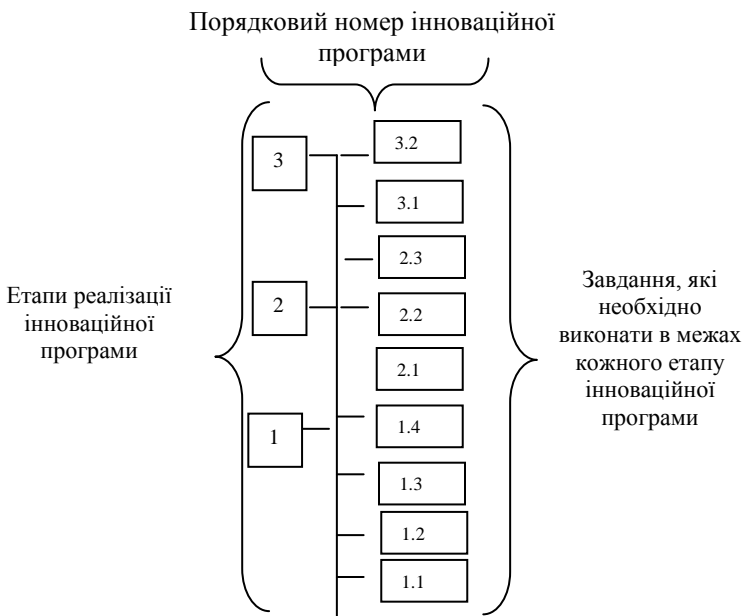


Рисунок 5. Графічна модель етапів формування і виконання інноваційної програми, а також завдань, виконання яких передбачено кожним з етапів

Розроблено авторами

Розроблення методичних рекомендацій з оцінювання виконання цілей інноваційної програми передбачає: визначення числового значення оцінки виконання підетапів кожного з етапів інноваційної програми; встановлення числового значення оцінки виконання кожного етапу інноваційної програми; ідентифікування числового значення оцінки виконання інноваційної програми; обчислення коефіцієнта виконання інноваційної програми.

Якщо підприємство реалізовує кілька інноваційних програм, то на підставі виконання вищевказаних завдань можливим є обчислити інтегральний коефіцієнт виконання інноваційних програм машинобудівним підприємством.

У табл. 2 наведено етапи і способи оцінювання виконання цілей інноваційних програм.

Таблиця 2. Етапи і способи оцінювання виконання цілей інноваційних програм

Етапи оцінювання	Способи оцінювання
Визначення числового значення оцінки виконання i -го підетапу j -го етапу інноваційної програми, O_{n_i}	$O_{n_i} = \frac{1}{p},$ де p – кількість підетапів j -го етапу.
Встановлення числового значення оцінки виконання j -го етапу інноваційної програми, O_{e_j}	$O_{e_j} = \sum_{i=1}^p O_{n_i}$
Ідентифікування числового значення оцінки виконання l -ї інноваційної програми, O_{p_l}	$O_{p_l} = \sum_{j=1}^m O_{e_j},$ де m – кількість етапів l -ої програми
Розрахунок коефіцієнта виконання l -ї програми, K_{v_l}	$K_{v_l} = \frac{O_{p_l}}{O_{p \max}} = \frac{O_{p_l}}{m}.$
Обчислення інтегрального коефіцієнта виконання інноваційних програм машинобудівним підприємством, K_l	$K_l = \sum_{i=1}^n K_{v_i} \cdot k_i,$ де n - кількість інноваційних програм; k_i - коефіцієнт значущості (важливості) l -ї програми для підприємства; $\sum_{i=1}^n k_i = 1.$

Побудовано авторами

Цей аспект є важливим при формуванні інформаційного забезпечення суб'єктів формування і реалізації інноваційних програм. Інформація, отримана у результаті проведених обчислень, необхідна для розробки регулюючих рішень, націлених на оптимізування інноваційних програм. При виконанні цього завдання доцільно обробити інформацію якісного характеру, зокрема щодо факторів, які вплинули на фактичний рівень реалізації інноваційних програм. Виявлення

цих факторів здебільшого здійснюють шляхом використання джерел і методів отримання інформації, що наведені на рис. 6.



Рисунок 6. Елементи управлінського інструментарію, які використовуються під час акумулювання і оброблення інформації про фактори, які впливають на інноваційні програми
Розроблено авторами

З рисунка видно, що фактори виявляються на основі документально-підтвердженої інформації, яку можна отримати з внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства. Інтуїтивна інформація та дані, що перевірячі не піддаються, як стверджують фахівці, найчастіше не може бути використаною для прийняття управлінських рішень, які потребують обґрунтування перед інвесторами, кредиторами та іншими діловими партнерами. Завершальним етапом технології інформаційного забезпечення суб'єктів формування і реалізації

інноваційних програм є узагальнення управлінської інформації. Він передбачає синтезування інформації, отриманої з різних джерел у різній формі. Завданням цього етапу є встановити причинно-наслідкові зв'язки між явищами і процесами, які виникають під час формування і реалізації інноваційних програм, а також факторами, які їх спричиняють. Результатом узагальнення управлінської інформації є побудова формалізованого алгоритму, використання якого дозволяє покращувати результати формування і реалізації інноваційних програм у майбутньому. Її деталізація на засадах встановлення причинно-наслідкових зв'язків між виділеними етапами дозволяє виявити проблеми формування і реалізації інноваційних програм і передбачити на майбутнє варіанти їх розв'язання. Як бачимо, формування інноваційної програми є наслідком ідентифікування керівниками промислового підприємства управлінської проблеми, яку неможливо розв'язати в традиційний спосіб. Фахівці стверджують, що рівень обґрунтованості потреби започаткування інноваційних програм прямо залежить від рівня розвитку бази даних про досвід керівників підприємств у розв'язанні різноманітних управлінських проблем. Бази даних вважаються розвинутими, якщо вони побудовані на засадах декомпозиційності і кумулятивності. У даному випадку під декомпозиційністю розуміємо ієрархічну структурованість проблем, причин, які їх зумовили, застосовуваних методів розв'язання цих проблем і наслідків їх реалізації. Щодо кумулятивності, то її розглядаємо як синонім терміну «нагромадження». Бази даних, які формуються на таких засадах, повинні регулярно оновлюватись на предмет внесення нової первинної інформації, а також аналітичних даних, отриманих внаслідок обробки відомостей різними методами, прийомами, методиками. Наявність таких баз даних дозволяє оперативно встановити здатність або нездатність керівників підприємства розв'язати певну проблему традиційним способом. Якщо база даних і нова оперативна інформація вказують на відсутність досвіду у розв'язанні певної проблеми або засвідчують низький рівень результативності заходів з її розв'язання у минулому, то ухвалюється рішення про започаткування інноваційної програми. З позиції часового горизонту таке рішення передбачає поділ часу на період формування інноваційної програми і період її

реалізації. Формування інноваційної програми супроводжується встановленням її цілей, акумулюванням ідей на предмет розв'язання управлінської проблеми, аналізування альтернативних варіантів розв'язання проблеми і вибір оптимального рішення з ряду альтернативних. Своєю чергою, реалізація інноваційної програми передбачає створення умов для виконання програми, застосування на практиці передбачених програмою заходів, контролювання діяльності виконавців інноваційної програми, її коригування і регулювання ходу її виконання. Завершальним етапом формування і реалізації інноваційної програми промислового підприємства є узагальнення результатів виконання інноваційної програми, встановлення факторів, які мали суттєвий вплив на її результативність і формування висновків. Застосування побудованої логічно-структурної схеми керівниками промислових підприємств сприятиме адекватності вибору інноваційних програм для розв'язання конкретних управлінських проблем, а також каузальності управлінських дій при реалізації інноваційних програм.

Список джерел

1. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією: Навч. Посібник. - Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2008. - 244с.

2. Enterprise Risk-Management System: Beyond the Balanced Scorecard. The Conference Board, Inc. NY, 2015.

3. Charles W.L. Hill, Garet R. Jones Strategic management: An integrated approach/ Charles W.L. Hill, Garet R. Jones. – Boston: Houghton Mifflin Company, 2016.

4. Robin Parker. Supply Management .London: May 9, 2017. Vol. 7, Iss. 10; p.10-17.

© Гнилянська Л.Й., Процик І.С., 2019

5.4. Менторингова діяльність підприємств в умовах інноваційного розвитку: сутність, різновиди та принципи реалізації

У процесі управління підприємствами різних видів економічної активності важливим є забезпечення спонукання працівників до результативної діяльності, спрямованої на досягнення їх особистих цілей та цілей підприємства, що реалізується у процесі мотивування. Як відомо, однією із основних задач, які повинні бути вирішені у процесі мотиваційної діяльності підприємств є побудова дієвої системи стимулювання працівників. Вона може містити матеріальні (премії, надбавки, разові винагороди та інші матеріальні виплати) і нематеріальні (похвала, залучення до управління, кар'єрний ріст тощо) стимули діяльності.

В умовах становлення національної економіки та нестабільного фінансового становища вітчизняних підприємств, методи матеріального стимулювання працівників були дієвішими та забезпечували ширший мотиваційний вплив на працівників. Таким чином, вони є більш поширеними у практиці управління підприємствами. Проте в умовах інноваційного розвитку, що характеризується ускладненням наукових розробок, міжнародною науково-технічною кооперацією, загостренням конкуренції, зростанням можливостей щодо забезпечення самореалізації та визнання інноваторів тощо, актуалізується питання навчання працівників, розвитку ключових компетенції і креативних навиків, управління інтелектуальним потенціалом, забезпечення умов для творчої праці тощо. Це зміщує пріоритет мотиваційної діяльності у напрямку застосування методів нематеріального стимулювання і забезпечення навчання працівників. Тому поширення набувають методи, що призначені для розвитку персоналу. До них належать коучінг, менторинг, баддинг, супервізія, шадвінг, едвайзінг, баскет-метод, відеонавчання, ротація тощо. На думку Нікішиної А.Л., популярність цих методів зумовлена високим рівнем конкуренції, швидким темпом розвитку інформаційних технологій, необхідністю формування стратегії діяльності підприємств, їх корпоративної культури та єдиної кадрової політики, до якої слід залучити керівників усіх рівнів управління підприємств [1]. Це забезпечує результативність фірм, що здійснюють свою

діяльність у сфері розвитку людських ресурсів. Наведемо деякі статистичні дані.

У досліджуваному періоді (2010-2017 рр.), інноваційна активність підприємств є низькою. У 2017 році інноваційною діяльністю в промисловості займалися 16,2% підприємств, а протягом усього досліджуваного періоду частка інноваційно активних підприємств не перевищувала 19% (рис. 1).

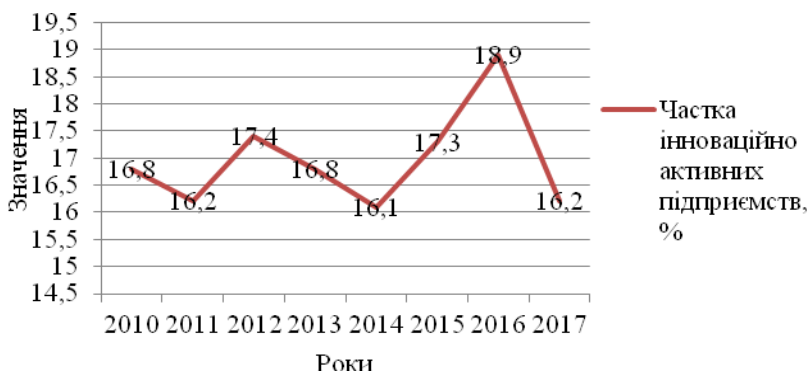


Рисунок 1. Динаміка частки інноваційно активних підприємств у 2010-2017 рр.,%

Примітка: складено за даними <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Потенціал зростання інноваційної активності підприємств перебуває у площині професійної, наукової та технічної діяльності, що здійснюється підприємствами сфери послуг. Вони здатні забезпечити навчання працівників підприємств, а також надати їм професійні, консультаційні послуги. Завантаження потужностей підприємств сфери послуг (за напрямом професійна, наукова та технічна діяльність) протягом 2015-2018 рр. та за перший квартал 2019 р. у середньому становить 79% (рис. 2). Його збільшення можливе шляхом диверсифікації діяльності підприємств та реалізації навчальних, зокрема, менторингових програм.

Згідно досліджень, здійснених Кролом О., обсяг світового ринку менторингових програм складає 20 млрд. дол. США і очікується щорічний приріст понад 30% [2].

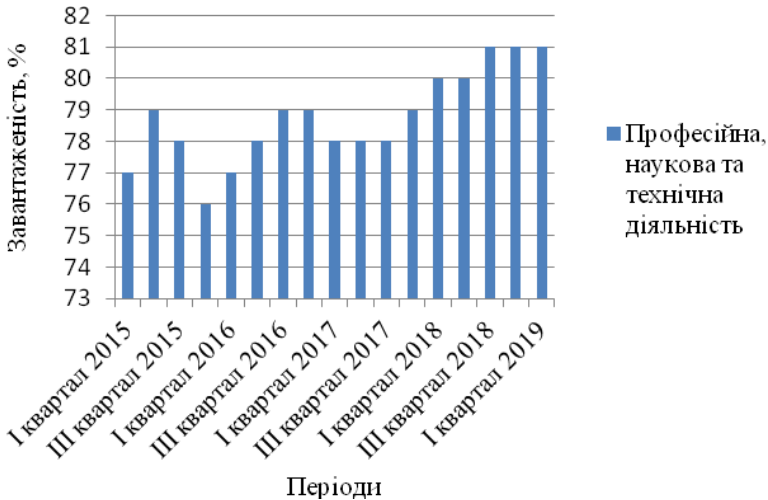


Рисунок 2. Завантаженість потужностей підприємств сфери послуг у 2015-2018 рр. та за перший квартал 2019 р.

Примітка: складено за даними <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Ринок дистанційного навчання оцінюється понад 48 млрд. дол. США із щорічним темпом зростання у розмірі 50%. Сферами впровадження менторингових програм є промислові підприємства, заклади освіти, державні служби, медичні заклади, науково-дослідні установи тощо. Найбільшого поширення вони набули у США, Ідії, Китаї [2].

Спираючись на дані Державної служби статистики України та аналітичні дослідження Крола О., відзначимо актуальність персоналізованого навчання працівників підприємств в умовах інноваційного розвитку. Проте менторинг використовується лише на промислових підприємствах та підприємствах сфери послуг. У закладах освіти, органах державної служби, силових відомствах чи медичних установах він не застосовується.

У результаті дослідження промислових підприємств Західного регіону України (ТЗОВ «ВД» Укрпол», ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод», ВАТ «Дрогобицький машинобудівний завод», ПрАТ «Іскра», ПАТ «Концерн-Електрон», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТЗОВ «ВЕЕМ-Металавтопром», ТЗОВ «Леоні Ваерінг Систем») встановлено незначний інтерес до менторингової діяльності, що обумовлений

недостатньою обізнаністю працівників із його сутністю та особливостями реалізації. Водночас працівники досліджуваних підприємств зацікавлені у навчанні і професійному розвитку, на що вказали 96% опитаних. Це обумовлює необхідність удосконалення теоретичних розробок та надання практичних рекомендацій у сфері персоналізованого навчання працівників підприємств та менторингової діяльності в умовах інноваційного розвитку.

Зважаючи на сутнісний зміст та властивості кожного із методів розвитку персоналу (коучінг, баддинг, супервізія, шадовінг, едвайзінг тощо), нами рекомендовано зосередитись на менторингу. Як метод персоналізованого навчання він реалізується шляхом наставницької діяльності, під час якої більш досвідчений працівник (ментор) ділиться знаннями зі своїми колегами (менті) протягом певного часу, забезпечуючи підтримку нових знань, розвитку і прогресу [3].

У порівнянні із іншими методами, менторинг забезпечує формування партнерських відносин між ментором та менті і сприятливого психологічного клімату у колективі. Він не потребує найму на роботу тренерів (коучів, тьюторів), адже ментором та менті здебільшого є працівники підприємства. Також у процесі менторингу забезпечується усебічне мотивування учасників менторингових проєктів, адже менті набувають знання та компетенції, а ментор – досвід управління та навчання співробітників, а також бажане матеріальне чи нематеріальне стимулювання. У результаті слід очікувати зниження плинності кадрів на підприємствах та швидшу адаптацію нових фахівців на робочому місці; підвищення рівня лояльності працівників, їх відданості підприємству та результативності роботи під керівництвом менторів; покращення міжособистісної взаємодії; оптимізування витрат часу на навчання і оцінювання працівників; формування системи передачі існуючої організаційної та корпоративної культури підприємства тощо [4–6].

Менторингову діяльність можна класифікувати за низкою ознак: за способом проведення, за способом та метою здійснення, за напрямом, середовищем дії, за характером здійснення. Класифікаційні ознаки та притаманні їм види менторингової діяльності узагальнені в табл. 1.

Таблиця 1. Класифікація менторингової діяльності на підприємствах в умовах інноваційного розвитку

Класифікаційні ознаки	Види менторингу
за способом проведення	<ul style="list-style-type: none"> – індивідуальний – ментор взаємодіє із менті індивідуально; – груповий – ментор взаємодіє із групою менті; – колективний – група менторів взаємодіє із колективом підприємства
за ознакою способу та мети здійснення	<ul style="list-style-type: none"> – формальний – структурований менторинг з домінуванням відносин керівник-підлеглий, передбачає обов'язкову участь; – неформальний – передбачає відносини вільного вибору у менторській парі, здійснюється спонтанно; – напівформальний менторинг, що містить риси обох видів
за напрямом	<ul style="list-style-type: none"> – прямий – класичний менторинг, відповідно до якого наставницька діяльність виконується від вищих рівнів управління до нижчих; – зворотній (реверсивний), при якому ментором є менеджер нижчого рівня управління, а ніж його менті; – «рівний-рівному» – здійснюється менторською парою із однаковим статусом, але різним рівнем досвіду у певній сфері діяльності;
за середовищем дії	<ul style="list-style-type: none"> – зовнішній – менторинг, що передбачає залучення ментора, який не є працівником підприємства з метою здійснення ним наставницької діяльності; – внутрішній (корпоративний) – реалізується на підприємстві, ментор та менті є його працівниками
за характером здійснення	<ul style="list-style-type: none"> – соціальний – виникає на підставі еталонної форми влади ментора, носить добровільний характер; – організаційний – спрямований на забезпечення необхідних умов функціонування організації; – економічний – зумовлюється економічними чинниками впливу на підприємство; – технологічний – спрямований на вивчення документів, які визначають технологію виробничо-господарських процесів підприємства

Примітка: складено за даними [7-12]

З метою усебічного вивчення менторингової діяльності та забезпечення передумов її результативного впровадження на підприємствах в умовах інноваційного розвитку, розглянемо принципи менторингу.

Долгополова В. та Акініна Є. до принципів менторингу зараховують цілеспрямованість, конфіденційність, доступність і добровільність. Принцип цілеспрямованості говорить про те, що у процесі менторингу визначаються цілі, над досягненням яких ментор та менті будуть працювати разом. Конфіденційність вказує на те, що уся інформація щодо цілей, завдань, ходу менторингової діяльності тощо залишається тільки між ментором і менті та не передається третім особам. Доступність передбачає можливість спілкування учасників менторингового процесу без обмежень, регламентованих часом їх зустрічей. Добровільність менторингу забезпечує імовірність завершити спільну роботу в будь-який час. Якщо взаємодія між сторонами є неефективною, то існує можливість замінити ментора [13].

Міжнародна федерація коучінгу (ICF) визначає наступні принципи менторингу: компетентнісна реалізація, проходження тренінгів і навчання з боку менторів, принцип постійного удосконалення, відсутність єдиних правил проведення менторингу тощо [14]. Фролова С.В., Базарнова Н.Д., Горячева Н.А. вказують на те, що менторингова діяльність реалізується за принципами: розвитку комунікаційних навиків ментора; створення єдиної платформи (середовища) взаємодії ментора та менті; впровадження акселераційної програми (річного плану з цілями та заходами їх досягнення); забезпечення пробної взаємодії ментора і менті; реалістичної оцінки ресурсів ментора; відсутності конфлікту інтересів; зміни ролей ментора і менті; «рівний рівному», що передбачає відсутність наказів [15].

Так як менторингова діяльність передбачає персоналізоване навчання працівників, то її слід реалізовувати відповідно до принципів: безперервності розвитку співробітників, спрямованості на випереджувальний, проактивний розвиток освітнього комплексу, достатньої мотивації, практичної необхідності та актуальності, системності, переваги навчання у процесі роботи, на робочому місці; формування лідерів; суб'єктивного оцінювання якості навчання [16]; індивідуалізації, відкритості і варіативності для всіх учасників навчального процесу [17].

На підставі узагальнення літературних джерел за проблемою [13-18], до принципів менторингової діяльності слід зарахувати:

- цілеспрямованість, що вказує на реалізацію менторингової діяльності з метою досягнення відповідних цілей на підприємстві, для чого складається план менторингу;

- активізацію, що спонукає менторів та ментів до постійного розвитку, навчання, набуття комунікаційних навиків інноваційної діяльності тощо;

- системність, що передбачає створення єдиної платформи (системи) взаємодії ментора та менті, та її взаємодії із іншими підсистемами на підприємстві;

- урахування потреб та інтересів, що може бути виражено шляхом мотивації усіх учасників менторингової діяльності;

- добровільність, яка вказує на відсутність наказів, розпоряджень і примусу при здійсненні менторства та можливості завершити його у будь-який час;

- відсутність єдиних правил (індивідуалізації, відкритості і варіативності, доступності);

- запобігання конфлікту інтересів учасників менторингу, які не повинні прагнути одержати вигоду, здійснюючи дії, які завдають збиток;

- діагностику та актуалізацію результатів навчання, що передбачає об'єктивне оцінювання та негайне застосування на практиці одержаних компетенцій, знань, умінь, навичок, якостей.

Отже, менторингова діяльність пов'язана із застосуванням методів персоналізованого навчання працівників підприємств, що спрямовані на підтримку нових знань, розвиток і прогрес працівників шляхом наставництва більш досвідченим працівником (ментор) своїх колег (менті) протягом певного часу. У порівнянні із такими методами розвитку персоналу як коучінг, баддинг, супервізія, шадвінг, едвайзінг, менторинг володіє низкою переваг. Зокрема, менторинг забезпечує формування партнерських відносин між ментором та менті і сприятливого психологічного клімату у колективі, не потребує найму на роботу тренерів (коучів, тьюторів) тощо.

Менторингову діяльність можна класифікувати за низкою ознак: за способом проведення, за способом та метою здійснення, за напрямом, середовищем дії, за характером здійснення (табл. 1).

Вона реалізується за принципами цілеспрямованості, активізації, системності, урахування потреб та інтересів, добровільності, відсутності єдиних правил, запобігання конфлікту інтересів учасників менторингу, діагностики та актуалізації результатів навчання.

Список джерел

1. Никишина А. Л. Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией. Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 1(18). С. 83-86.

2. Крол А. Глобальная сеть наставников на базе менторинговой платформы. URL: <https://www.slideshare.net/AlexKrol/ss-12875873>.

3. Прицкер А. И. Путешествие в менторинг. Руководство по раскрытию внутренних ресурсов. Издательство: Филинь, 2016. 144 с.

4. Брусенко Н. В. Розробка програми менторингу на підприємстві: основні складові. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2014. Вип. 1. С. 195-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2014_1_27

5. Морозова М. Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. Економіка та управління: історія, реалії та перспективи. 2016. № 1. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/%D0%9C%D0%9E%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%9E%D0%92%D0%90.pdf.

6. Нордберг Л. В Роль менторов в формировании корпоративной культуры. Аналитика культурологии. 2008. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-mentorov-v-formirovanii-korporativnoy-kultury>.

7. Нордберг Л. В., Ладыец Н. С. Менторинг как социальная система властных отношений. Вестник Удмуртского университета. 2008. №1. С. 51-58.

8. Фаляхов И. И. Диверсификация моделей наставничества ментор, тьютор, коуч, фасилитатор и идентификация их готовности к осуществлению наставнической деятельности. Казанский педагогический журнал. 2016. № 2. С. 45-49.

9. Пашковська Т. Mentoring & coaching: мета, переваги, результати. «Юридична газета». URL: <http://yur-gazeta.com/publications/actual/mentoring--soaching-meta-perevagi-rezultati.html>

10. Яншина Т. Підходи до навчання обдарованих дітей. Навчання і виховання обдарованої дитини. 2013. Вип. 1. С. 322-329. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nivoo_2013_1_41

11. Сундукова Т. О., Ванькина Г. В. Менторинг, эдвайзинг и консультирование как инновационные образовательные технологии.

Инновации в образовательном пространстве: опыт, проблемы, перспективы: сб. науч. ст./ отв. и научн. ред. В.А. Адольф; Сибирский федеральный университет. Красноярск, 2016. 217 с.

12. Іванік О. Рівний рівному: посібник для менторів, Київ, «Інша освіта». 2015. 57 с.

13. Долгополова В., Акинина Е. Наставничество: на АО «СХК» появятся менторы URL:http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/training/nastavnichestvo-shk.html.

14. Менторинг и Супервизия. International Coach Federation. URL: <http://www.icfrussia.ru/mezhdunarodnaya-sertifikatsiya-icf/mentoring-i-superviziya/>

15. Фролова С. В., Базарнова Н. Д., Горячева Н. А. Корпоративный менторинг как инструмент профессионального роста молодого специалиста. Государственный Советник. 2017. №4. С. 45-49.

16. Родин А. И. Система корпоративного обучения как серьезный фактор профессионального развития кадров образовательной организации. Журнал «Про ДОД». 2018. URL: <http://prodod.moscow/archives/1413>

17. Ерофеева Н. Е., Мелекесов Г. А., Чикова И. В. Опыт реализации тьюторского сопровождения образовательного процесса в ВУЗе. Вестник Оренбургского государственного университета. 2015. № 7 (182). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-realizatsii-tyutorskogo-soprovozhdeniya-obrazovatel'nogo-protsess-a-v-vuze>

18. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Основи менеджменту. – Київ: «Академвидав». 2003. 416 с.

© Дорощкевич К.О., 2019

5.5. Реалізація модельного експерименту аналізу попиту на продукцію ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»

Аналіз попиту і пропозиції на мікрорівні, безпосередньо в комерційних структурах традиційними методами ускладнений через дефіцит маркетингової інформації. Тому використання методів математичного моделювання та програмування для вирішення подібних задач набуло сьогодні надзвичайної актуальності [1].

Попит є такою економічною категорією, яку можна виявити лише при взаємозв'язку з іншими економічними явищами. Так, в разі задоволення потреб, попит може бути описаний різними співвідношеннями між продажами, постачанням і запасами. В

умовах незадоволення попиту в якості його характеристики можуть бути використані дані про заявки торговельних підприємств.

В ринкових умовах основним суб'єктом ринку виступає підприємство, якому надаються права повної самостійності здійснення господарської діяльності та одночасно необхідність майнової відповідальності за результати роботи. У цих умовах рішення даної проблеми можна здійснити вибором певної маркетингової стратегії, коли підприємство відповідно до своїх можливостей та інформаційних потреб самостійно встановлює найбільш прийнятні форми роботи з дослідження споживчого ринку, визначивши величину витрат на його вивчення і порівнявши з величиною прибутку, який передбачається при цьому отримати.

На ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод» виробляють авіадвигуни різних марок, кожна з яких характеризується певним об'ємом продажу. Враховуючи специфіку самого товару та процесу його реалізації для дослідження попиту в даному випадку пропонується використовувати XYZ-аналіз [2], метою якого буде простежити поведінку кожного окремого товару та споживача за певний період для управління товарним асортиментом та клієнтською базою.

Модельний експеримент проведення XYZ-аналізу виконується у наступній послідовності кроків.

Обирається об'єкт для аналізу – асортимент товарів (продукції). В даному випадку проводиться аналіз основного асортименту, який пропонує відділ зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод». В основний асортимент потрапляють товари, які продаються хоча б 2 рази на тиждень за обраний для аналізу період.

Товари, що з будь яких причин стали продаватися менше двох разів на тиждень, випадають з основного асортименту. Вони вимагають підвищеної уваги і повинні аналізуватися окремо.

Визначається часовий інтервал для аналізу, в межах якого будемо розраховувати стабільність поведінки кожного товару або споживача. При цьому інтервал для аналізу повинен перевищувати періодичність продажів більшої частини товарів, які будуть аналізуватися. Інтервалом може бути один день, тиждень, місяць, рік. В даному випадку логічним вибором буде місяць через циклічності купівельної поведінки.

Визначається часовий період, за яким передбачається проводити аналіз. Чим більшим буде обраний часовий період і чим більшу кількість тимчасових інтервалів він містить, тим детальнішими будуть отримані дані.

Розраховується середньоарифметичне значення кількості продажів кожного товару або здійснених покупок кожного споживача за обраний інтервал (1):

$$\tilde{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, \quad (1)$$

де \tilde{x} – середньоарифметичне;

x_i – кількість продажів товару (покупок споживача) за інтервал часу;

n – кількість інтервалів.

Визначається середньоквадратичне відхилення – показник розсіювання в продажах товару в межах обраного інтервалу стосовно середньоарифметичного для продажу цього товару (2). Чим менше середньоквадратичне відхилення, тим ближче до середнього знаходяться дані про продажі.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \tilde{x})^2}{n}}, \quad (2)$$

де σ – середньоквадратичне відхилення;

x_i – кількість продажів товару (покупок споживача) за інтервал часу;

n – кількість інтервалів;

\tilde{x} – середньоарифметичне.

Визначається коефіцієнт варіації для кожного товару (3):

$$V = \frac{\sigma}{\tilde{x}}, \quad (3)$$

де V – коефіцієнт варіації;

σ – середньоквадратичне відхилення;

\tilde{x} – середньоарифметичне.

Виконується сортування отриманих значень коефіцієнтів варіації від меншого до більшого.

Визначаються категорії X, Y, Z. При виборі показників коефіцієнтів використовуються досвід і знання власної товарної групи або асортименту мережі в цілому.

В категорію X потрапляють товари, які характеризуються мінімальним коливанням продажів (до 0,1), стабільною величиною споживання і високим рівнем прогнозування.

В категорію Y потрапляють товари із середнім коливанням продажів (від 0,1 до 0,25) і середніми можливостями їх прогнозування.

В категорію Z потрапляють товари з різкими непередбачуваними коливаннями продажів (від 0,25 і вище), нерегулярним споживанням і попит на які спрогнозувати неможливо.

Для коректного виконання модельного експерименту з проведення XYZ-аналізу і отримання більш докладної інформації пропонується період розглянутих продажів обирати не менше ніж чотири місяці.

Проведемо аналіз даних стосовно попиту на окремі одиниці асортименту авіадвигунів за перше півріччя 2018 року (рис. 1).

Engine	January	February	March	April	May	June
AI-20K	15	14	18	17	15	16
AI-24VT	10	8	11	9	12	12
MC-14	20	15	17	15	20	15
D36 ser.4A	17	15	14	17	10	12
MC40	5	12	15	10	7	14
AI-200-2500	25	20	21	20	22	20
D27	20	19	20	22	20	19
AI-8	18	16	20	15	23	19
AI-450-MC	17	7	1	9	12	5
AI9-3B	22	17	15	18	20	20
TB3-117BMA	23	16	19	15	17	18
D-136-2	19	20	17	15	25	19
BK-2500-03	21	17	20	25	18	19
MC-500B	20	19	15	16	9	15
AI-25 ser.2E	15	21	18	13	19	13
D-18T ser.3	15	16	17	15	15	17
AI-25TA	9	2	10	15	2	5

Рисунок 1.– Асортимент та об'єм продажів продукції (шт.)

А також проведемо аналіз стабільності придбання цих двигунів зарубіжними споживачами для оцінки ринків збуту та фільтрування бази контрагентів і залучення до їх лав нових представників (рис. 2).

Company	Country	January	February	March	April	May	June
Aviaagregat	RU	150	85	100	50	45	35
Motor Sich	UA	350	300	280	320	300	290
Airway	HU	200	190	250	300	270	220
Gamburg AZ	DE	180	150	200	250	175	190
Aviastar	RU	70	100	50	35	55	20
Boeing	BLR	250	223	200	230	255	248
Aerospace	FR	150	183	155	170	125	158
Novator	UA	235	220	200	195	240	250
Airbus	CN	146	159	125	160	138	173
Aviation valley	PL	326	289	275	331	300	297
R&D Precision	DE	290	170	256	300	187	220
EADS	IT	182	158	163	139	172	121

Рисунок 2 . Об'єми придбаної продукції окремими споживачами (тис. грн.)

Визначимо коефіцієнти варіації, щоб мати уяву про мінливість обсягу продажів за кожною товарною одиницею та зміни об'ємів придбаної продукції окремими споживачами (рис. 3–4).

Класифікуємо авіадвигуни та їх споживачів по групам «Х», «Y», «Z» (рис. 5–6).

В результаті виконаного аналізу отримаємо наступну інформацію. Двигуни AI-20K, AI-200-2500, D27 та D-18T ser.3 мають найстійкіший попит (значення coef.var менші за 10%). Тобто об'єми продажів по місяцям відхиляються відповідно на 9,3%, 9,22%, 5,48%, 6,21%. Співробітникам відділу зовнішньоекономічної діяльності слід приділити особливу увагу закупівлі спецматеріалів для виробництва цих двигунів. До групи «Y» потрапило досить багато різних одиниць продукції, і тому даному відділу рекомендовано оперативно відстежувати складські запаси спецматеріалів на їх виготовлення. Товари групи «Z» продаються не регулярно, тому слід приділити увагу пошуку

нових форм привертання уваги споживачів до товарів даної групи, запаси матеріалів можна скоротити або ж прийняти рішення про виключення цих позицій з асортименту товару, якщо їх реалізація практично не приносить прибутку.

fx =СТАНДОТКЛОН(C23:H23)/CPЗНАЧ(C23:H23)

B	C	D	E	F	G	H	I
Engine	January	February	March	April	May	June	coef.var
AI-20K	15	14	18	17	15	16	9,30%
AI-24VT	10	8	11	9	12	12	15,80%
MC-14	20	15	17	15	20	15	14,41%
D36 ser.4A	17	15	14	17	10	12	19,67%
MC40	5	12	15	10	7	14	37,50%
AI-200-2500	25	20	21	20	22	20	9,22%
D27	20	19	20	22	20	19	5,48%
AI-8	18	16	20	15	23	19	15,57%
AI-450-MC	17	7	1	9	12	5	65,61%
AI9-3B	22	17	15	18	20	20	13,41%
TB3-117BMA	23	16	19	15	17	18	15,71%
D-136-2	19	20	17	15	25	19	17,59%
BK-2500-03	21	17	20	25	18	19	14,14%
MC-500B	20	19	15	16	9	15	24,78%
AI-25 ser.2E	15	21	18	13	19	13	20,19%
D-18T ser.3	15	16	17	15	15	17	6,21%
AI-25TA	9	2	10	15	2	5	71,38%

Рисунок 3 . Розрахунок коефіцієнтів варіації по видах продукції

fx =СТАНДОТКЛОН(D18:I18)/CPЗНАЧ(D18:I18)

B	C	D	E	F	G	H	I	J
Company	Country	January	February	March	April	May	June	coef.var
Aviaagregat	RU	150	85	100	50	45	35	56,06%
Motor Sich	UA	350	300	280	320	300	290	8,16%
Airway	HU	200	190	250	300	270	220	17,88%
Gamburg AZ	DE	180	150	200	250	175	190	17,57%
Aviastar	RU	70	100	50	35	55	20	50,78%
Boeing	BLR	250	223	200	230	255	248	8,92%
Aerospace	FR	150	183	155	170	125	158	12,50%
Novator	UA	235	220	200	195	240	250	9,98%
Airbus	CN	146	159	125	160	138	173	9,51%
Aviation valley	PL	326	289	275	331	300	297	7,14%
R&D Precision	DE	290	170	256	300	187	220	22,64%
EADS	IT	182	158	163	139	172	121	14,35%

Рисунок 4 . Розрахунок коефіцієнтів варіації по виручці від кожного окремого споживача

fx =ЕСЛИ(И23<=10%;"X";ЕСЛИ(И23<=25%;"Y";"Z"))								
B	C	D	E	F	G	H	I	J
Engine	January	February	March	April	May	June	coef.var	XYZ
AI-20K	15	14	18	17	15	16	9,30%	X
AI-24VT	10	8	11	9	12	12	15,80%	Y
MC-14	20	15	17	15	20	15	14,41%	Y
D36 ser.4A	17	15	14	17	10	12	19,67%	Y
MC40	5	12	15	10	7	14	37,50%	Z
AI-200-2500	25	20	21	20	22	20	9,22%	X
D27	20	19	20	22	20	19	5,48%	X
AI-8	18	16	20	15	23	19	15,57%	Y
AI-450-MC	17	7	1	9	12	5	65,61%	Z
AI9-3B	22	17	15	18	20	20	13,41%	Y
TB3-117BMA	23	16	19	15	17	18	15,71%	Y
D-136-2	19	20	17	15	25	19	17,59%	Y
BK-2500-03	21	17	20	25	18	19	14,14%	Y
MC-500B	20	19	15	16	9	15	24,78%	Y
AI-25 ser.2E	15	21	18	13	19	13	20,19%	Y
D-18T ser.3	15	16	17	15	15	17	6,21%	X
AI-25TA	9	2	10	15	2	5	71,38%	Z

Рисунок 5. Результати класифікації авіадвигунів

fx =ЕСЛИ(И18<=10%;"X";ЕСЛИ(И18<=25%;"Y";"Z"))									
B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Company	Country	January	February	March	April	May	June	coef.var	XYZ
Aviaagregat	RU	150	85	100	50	45	35	56,06%	Z
Motor Sich	UA	350	300	280	320	300	290	8,16%	X
Airway	HU	200	190	250	300	270	220	17,88%	Y
Gamburg AZ	DE	180	150	200	250	175	190	17,57%	Y
Aviastar	RU	70	100	50	35	55	20	50,78%	Z
Boeing	BLR	250	223	200	230	255	248	8,92%	X
Aerospace	FR	150	183	155	170	125	158	12,50%	Y
Novator	UA	235	220	200	195	240	250	9,98%	X
Airbus	CN	146	159	125	160	138	173	9,51%	X
Aviation valley	PL	326	289	275	331	300	297	7,14%	X
R&D Precision	DE	290	170	256	300	187	220	22,64%	Y
EADS	IT	182	158	163	139	172	121	14,35%	Y

Рисунок 6. Результати класифікації споживачів

Щодо підприємств-споживачів, то найбільш стабільні закупки здійснюються підприємствами Motor Sich, Boeing, Novator, Aviation valley та Airbus. З великими перебоями спостерігається придбання двигунів такими клієнтами, як Aviaagregat та Aviastar. В цьому випадку слід з'ясувати причини

такої поведінки у представників цих підприємств та вжити певні заходи щодо покращення співпраці. Решта споживачів більш-менш постійні у своїх закупівельних операціях.

Також, виходячи з попереднього аналізу споживачів, можна оцінити ринки збуту продукції. Найбільш активними покупцями є вітчизняні підприємства та підприємства ближнього зарубіжжя. В цьому випадку слід замислитись над збільшенням контрагентів клієнтської бази, які були б представниками таких країн.

Реалізацію модельного експерименту аналізу попиту на продукцію даного підприємства виконано мовою програмування C#. Програмна розробка надає користувачу доступ до окремих модулів, основного функціоналу, можливість здійснювати перехід до робочих форм, що відповідають за видачу результатів розрахункових операцій, можливість маніпулювати даними БД, здійснювати вибірку даних з таблиць тощо (рис.7) .

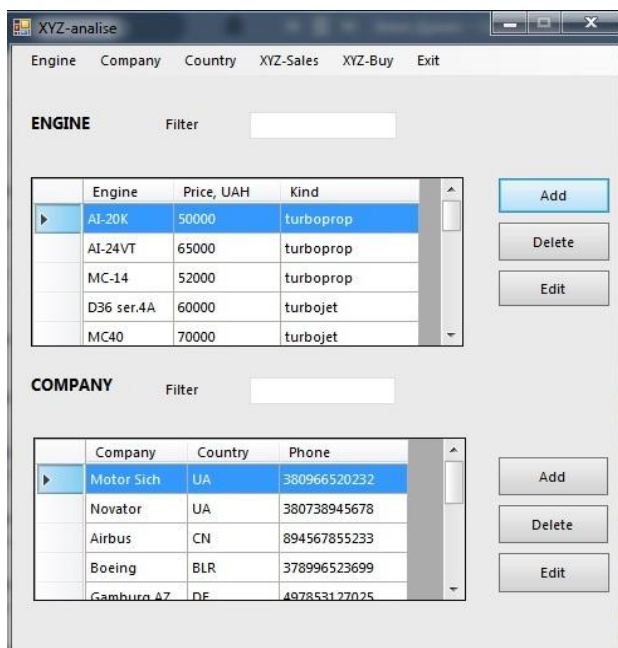


Рисунок 7 . Фрагмент реалізації XYZ-аналізу

В меню Engine та Company містяться команди додавання, видалення та редагування інформації відповідних таблиць бази даних (рис. 8).

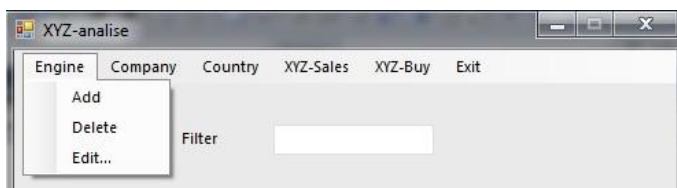


Рисунок 8 . Команди меню Engine

Команда XYZ-Sales дозволяє перейти до форми XYZ-аналізу стабільності попиту на кожен одиницю асортименту (рис. 9). Дана форма відображає розрахунки щодо кожного виду продукції (двигуна), а також дозволяє зберегти результати у файл.

Engine	January	February	March	April	May	June	coef.var	XYZ
AL-20K	15	14	18	17	15	16	10	X
AL-24VT	10	8	11	9	12	12	15	Y
MC-14	20	15	17	15	20	15	13	Y
D36 ser.4A	17	15	14	17	10	12	18	Y
MC40	5	12	15	10	7	14	36	Z
AL-200-2500	25	20	21	20	22	20	8	X
D27	20	19	20	22	20	19	5	X
AI-8	18	16	20	15	23	19	14	Y
AI-450-MC	17	7	1	9	12	5	63	Z
AB-3B	22	17	15	18	20	20	13	Y
TB3-117BMA	23	16	19	15	17	18	14	Y
D-136-2	19	20	17	15	25	19	16	Y
BK-2500-03	21	17	20	25	18	19	12	Y
MC-500B	20	19	15	16	9	15	24	Y
AI-25 ser.2E	15	21	18	13	19	13	19	Y
D-18T ser.3	15	16	17	15	15	17	8	X
AI-25TA	9	2	10	15	2	5	66	Z

Рисунок 9 . Форма XYZ-Sales

Аналогічні розрахунки можна проводити з даними про виручку (команда XYZ-Buy).

Взаємодія між візуальними елементами управління і базою даних, в основному, реалізується за допомогою відповідних налаштувань. Це, в свою чергу, мінімізує написання програмного коду, оскільки вся робота з виведення інформації та обробці таблиць бази даних виконується системою.

Даний програмний продукт надає можливість максимально скоротити часовий ресурс на виконання систематичної рутинної роботи та збільшити ефективність операційної діяльності співробітників відділу ЗЕД з питань моделювання динаміки попиту на специфічну продукцію заводу, виявлення стабільності придбання цієї продукції зарубіжними споживачами, виконання аналізу існуючих та освоєння нових ринків збуту.

Список джерел

1. Экономико-математические методы анализа потребительского спроса. [Електронний ресурс]. Режим_доступу: <https://uchebnik.online/ekonomicheskij-analiz-uchebnik/ekonomiko-matematicheskie-metodyi-analiza-39808.html>

2. Грязнова О. XYZ-анализ. [Електронний ресурс]. Режим_доступу: <http://olgagryaznova.ru/xyz-analiz>.

**© Бандоріна Л.М., Шуліка В.М.,
Лозовська Л.І., 2019**

РОЗДІЛ 6. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТА РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

6.1. Формування методологічної платформи оцінювання економічної безпеки підприємств

Стратегія економічної безпеки, формулюючи цілі і вказуючи об'єкти, повинна включати характеристики зовнішніх і внутрішніх загроз; визначення критеріїв і параметрів (порогових значень) показників, що характеризують інтереси підприємств і відповідають вимогам економічної безпеки; розробку економічної політики, що включає механізми дії чинників, що впливають на стан економічної безпеки; напрям діяльності з реалізації стратегії.

Дослідження основних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємств дозволяє стверджувати, що кожна із розглянутих нами методик має певні обмеження у використанні, а тому не дає можливості повно і точно визначити існуюче становище. Найбільшого поширення набули індикаторний та ресурсно-функціональний підходи до оцінки рівня економічної безпеки. При цьому, оцінювання економічної безпеки зводиться до оцінки якості діяльності підприємств на основі порівняння значення показників, досягнутих до деякого фіксованого моменту часу зі значеннями попередніх моментів або критичних.

Діагностування стану економічної безпеки є складним завданням. Це зумовлено рядом досі невирішених питань теоретичного і концептуального характеру, таких як неоднозначне розуміння поняття категорії «економічна безпека», розробка єдиної науково обґрунтованої класифікації загроз економічній безпеці на мікрорівні, розробка чітких і повних алгоритмів створення і функціонування системи економічної безпеки, основу якої мають складати методики оцінки рівня, науково обґрунтовані принципи та відпрацьований механізм управління станом економічної безпеки [2-4].

Для характеристики стану економічної безпеки необхідним є проведення якісного і кількісного його аналізу. Від цього залежить своєчасність заходів протистояння загрозам і

небезпекам, спрямованим на збереження стабільного функціонування підприємств, забезпечення захисту інтересів власників.

Якісний аналіз стану економічної безпеки підприємств передує кількісному і полягає в класифікації всіх можливих загроз діяльності, чинників, що їх зумовлюють, прогнозуванні можливих негативних наслідків реалізації цих загроз, визначенні шляхів зниження їх рівня.

Для більш повної характеристики стану економічної підприємств необхідний також кількісний аналіз. Результати кількісної оцінки дозволитимуть порівнювати рівні економічної безпеки в часі та просторі, аналізувати тенденцію їх зміни, кількісно вимірювати вплив різних чинників на рівень економічної безпеки та причинно-наслідкові зв'язки між визначеними чинниками та рівнем економічної безпеки.

Але для оцінки рівня економічної безпеки необхідний відповідний інструментарій.

На рівні держави в Україні, як говорилося раніше, існують Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджених Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 29.10.2013 № 1277 [1].

Сформована множина індикаторів за допомогою коефіцієнтів кореляції повинна бути перевірена на ступінь щільності статистичних зв'язків між їх числовими рядами з метою уникнення посиленого ефекту під час розрахунку інтегрального показника. Разом з тим найбільш важливим індикаторам (без яких оцінювання рівня безпеки було б неповним) у разі виявлення значної парної кореляції числових рядів надається менша вага.

Під час розрахунку інтегрального показника за певний період у разі застосування індикаторів, які мають періодичність оприлюднення лише один раз на рік або публікуються із значною часовою затримкою, використовуються останні наявні значення цих індикаторів.

Перегляд системи індикаторів та їх характеристичних значень у зв'язку зі змінами в національній і світовій економіці буде здійснюватися в разі необхідності, але не рідше ніж один раз на п'ять років.

Індикаторний підхід оцінки економічної безпеки підприємств дозволяє всесторонньо оцінити рівень економічної

безпеки, оскільки оцінюються якщо не всі (що залежить від системи показників), то основні сторони діяльності. Порівняння фактичних значень індикаторів з пороговими дозволяє прослідкувати динаміку як самих показників, так і рівня економічної безпеки.

Автором обрано чотири критерії, які допоможуть оцінити стан безпеки страхової діяльності банків, що зображені у табл. 1.

Таблиця 1. Критерії та індикатори безпеки страхової діяльності підприємств страхового сектору

Критерії безпеки кредитної діяльності банків	Індикатори безпеки кредитної діяльності банків
1. Критерій ефективності формування та використання страхових ресурсів	коефіцієнт використання платних ресурсів; коефіцієнт використання сукупних зобов'язань; коефіцієнт використання депозитів.
2. Критерій ризику	коефіцієнт співвідношення кредитів до зобов'язань; рівень проблемності кредитного портфелю; коефіцієнт співвідношення капіталу до кредиту; коефіцієнт забезпеченості втрат за рахунок резервів на покриття збитків
3. Критерій ефективності роботи	рентабельність залучених ресурсів; рентабельність активів; рентабельність страхових операцій
4. Критерій рівню захищеності	норматив миттєвої ліквідності; мультиплікатор капіталу.

Джерело: авторська розробка

Критерій ризику базується на ознаках, покладених у класифікацію ризиків. Цінність оцінки критерію ризику полягає в тому, що на її основі можна моделювати страхову діяльність, здійснювати комплексний пошук внутрішніх резервів з метою підвищення ефективності здійснення безпеки. Запропонований автором підхід має на меті не перерахування всіх видів страхових ризиків, а створення певної системи індикаторів страхових ризиків, що дозволяє підприємствам страхового сектору не упустити окремі їх різновиди при визначенні сукупного розміру ризиків у своїй діяльності. До таких індикаторів пропонуємо віднести коефіцієнт співвідношення капіталу до виданих

страхових сум, рівень проблемних страхових випадків та коефіцієнт забезпеченості втрат за рахунок резервів на покриття збитків.

Під ефективною діяльністю підприємств страхового сектору розуміють його здатність досягати поставлених цілей шляхом оптимального використання ресурсів, враховуючи при цьому не лише мікроекономічну, а й макроекономічну функції у ринковій економіці. Забезпечення ефективного функціонування підприємств страхового сектору, у свою чергу, потребує раціональної організації аналітичної роботи, результати якої слугують основою для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень та забезпечує безпеку. Аналіз дає можливість визначити тенденції та закономірності діяльності, оцінити характер впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на підприємств страхового сектору функціонування; науково обґрунтувати планування подальшої роботи та контроль її виконання; визначити потенціал розвитку та резерви підвищення ефективності його діяльності.

Під критерієм рівня захищеності підприємств страхового сектору розуміється стабільність фінансового й економічного розвитку. Можливість швидко розрахуватися за поточними зобов'язаннями створює передумови для стабільної діяльності підприємств страхового сектору. Найменші ознаки нездатності підприємствами страхового сектору виконати свої зобов'язання можуть викликати паніку серед клієнтів, що у свою чергу може призвести до банкрутства. Рівень проблемних страхових продуктів у страховому портфелі здатний на ранніх стадіях сигналізувати про зниження рівня фінансової безпеки. Рівень агресивності страхової політики підприємств страхового сектору, здійснює безпосередній вплив на рівень його захисту та фінансової безпеки. Останнім часом важливість контролю за валютною позицією істотно зросла [6-8].

Окрім зазначених індикаторів, обов'язковим є врахування зовнішніх умов здійснення страхової діяльності і їх вплив на безпеку страхових відносин. У ринкових умовах господарювання підприємство страхового сектору є відкритою системою, діяльність якого становить взаємодію внутрішнього і зовнішнього середовища. Ці два компоненти постійно перебувають у тісному взаємозв'язку. Залежно від сили впливу

чинників кожного середовища, одне з них є домінуючим над іншим і впливає на його функціонування.

Систематизуючи і виокремлюючи окремі чинники, необхідно враховувати, що система безпеки страхової діяльності підприємств страхового сектору формується одночасно під впливом цілого комплексу економічних процесів і явищ. Чинники діють не ізольовано, а системно.

Для того, щоб сформулювати дієву методику оцінки безпеки діяльності фінансових установ, керівництво повинно чітко уявляти динаміку зовнішнього середовища (макроекономічні показники та позиція держави) і стан внутрішніх ресурсів самої установи (динаміка страхового портфеля, кількісний та якісний стан страхового портфеля, рентабельність активів та страхових операцій, рівень ризику, фінансове становище тощо), оскільки з взаємодії цих факторів складається реальний рівень безпеки діяльності.

На другому етапі відбувається визначення основних характеристик значень індикаторів, які застосовуються при проведенні аналізу рівня безпеки.

Для показників фінансової звітності страхових компаній визначаються економічно досяжні мінімальні та максимальні значення індикаторів або їх нижні та верхні межі, макроекономічні показники досліджуються в динаміці, тобто їх зміна у певному напрямку буде свідчити про зниження або посилення рівня безпеки діяльності.

Винятками тут є макроекономічні показники, які не мають порогових значень, тому будемо їх оцінювати у динаміці, тобто зміну таких показників в певний бік необхідно розцінювати як позитивну або негативну ознаку.

Третій етап полягає у експертній оцінці, в якій розрахованим індикаторам надаються значення вагових коефіцієнтів. В умовах значної невизначеності середовища для вирішення поставленої задачі пропонується використати один із традиційних евристичних методів – метод експертних оцінок.

Представлена методика оцінки безпеки страхової діяльності установи враховує два компонента:

- 1) зовнішні умови здійснення страхової діяльності, тобто оцінка макроекономічних показників-індикаторів безпеки діяльності (максимальна сума балів складає 35);

2) стан безпеки страхової діяльності конкретної установи, який оцінюється за допомогою двох складових, а саме оцінки виконання функцій системи безпеки страхової діяльності (оцінюється стан трьох складових) та оцінки показників безпеки страхової діяльності установ (максимальна сума балів складає 95) (рис.1).

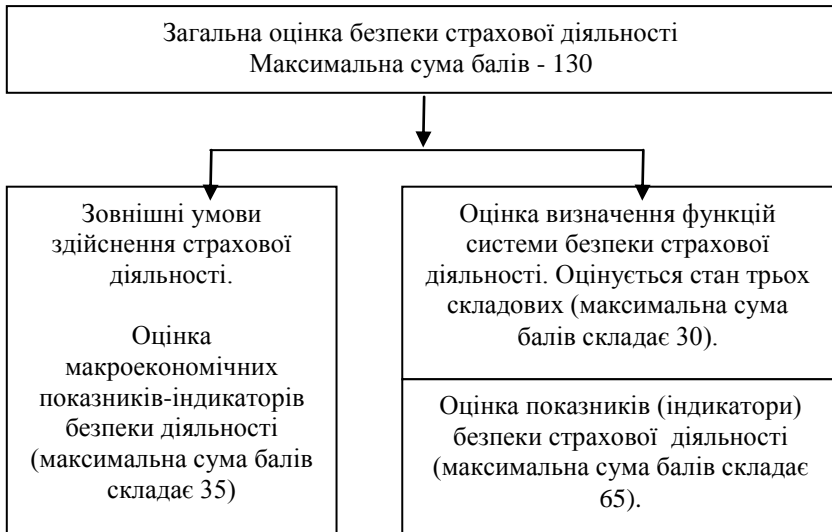


Рисунок 1. Оцінка безпеки страхової діяльності установ

Оцінка індикаторів безпеки страхової діяльності здійснюється на основі визначених показників (індикатори) безпеки страхової діяльності.

За кожен індикатор дається 1-5 балів: 1 – мінімальне значення, 5 – максимальне значення. Якщо установа не виконує рекомендованих, або нормативних значень – 1 балів, середнє значення – 3 бали, виконує нормативні або рекомендовані – 5 балів. Загальна максимальна сума балів, що їх отримає банк по даному блоку, складає 65 бали. Таким же чином оцінюються і макропоказники-індикатори безпеки страхової діяльності.

Оцінка системи безпеки страхової діяльності проводиться за допомогою аналізу ступеня виконання функцій, які має здійснювати ця система, даючи 10 балів за реалізацію кожного елемента системи безпеки страхової діяльності

1. В елементі «Правила поведінки» відбувається оцінка інформаційно-аналітичної та консультативно-організаційної функції і функції взаємопідтримки та контролю (максимальна сума балів 10).

2. В елементі «Технології операцій (взаємовідносин)» здійснюється оцінка індивідуально-ситуаційної та адаптивної функції, а також функції операційної автономності та управлінської (максимальна сума балів 10).

3. В елементі «Засоби захисту» відбувається оцінка корпоративного захисту та комплексного підходу, правового пріоритету та планової функції (максимальна сума балів 10).

Тобто, максимальна сума оцінки визначення функцій системи безпеки страхової діяльності складає 30 балів.

На основі отриманої суми балів оцінки визначення функцій системи безпеки страхової діяльності та оцінки показників безпеки страхової діяльності (внутрішніх і зовнішніх) робиться висновок про рівень безпеки страхової діяльності (табл. 2).

Таблиця 2. Оцінка безпеки страхової діяльності [5]

Отримана кількість балів установою	Від 20 до 40 балів	Від 41 до 60 балів	Від 61 до 100 балів	Від 101 до 130 балів
Рівень безпеки страхової діяльності	критичний	низький	середній	високий

Четвертий етап оцінки полягає у наданні рекомендацій щодо зміни чи підтримання страхової політики на основі отриманої кількісної оцінки.

Для наочної характеристики оцінки безпеки страхової діяльності експертами готується «Звіт про здійснення оцінки кредитної діяльності банку»: назва банку, в якому здійснюється оцінка безпеки; зазначення періоду, за який проводиться оцінка; формування системи показників для аналізу; надання результатів їх обчислення та визначення кількості балів по кожному показнику у табличному вигляді; визначення рівня оцінки безпеки; надання рекомендацій щодо зміни страхової політики.

Застосування запропонованої системи безпеки страхової діяльності дає можливість на кожному із етапів страхової діяльності генерувати заходи безпеки, правила поведінки та

технології проведення операцій. Враховуючи, що використання страхової ресурсів здійснюється переважно у формі страхової операцій та те, що останні у своєму розвитку проходять три етапи (підготовка операції, її супроводження (моніторинг) і повернення кредитних коштів), кожному з них будуть відповідати свої заходи безпеки, правила поведінки та технології взаємовідносин (табл. 3).

Таблиця 3. Система безпеки на кожному з етапів страхової діяльності

Етапи страхової операції	Зміст системи безпеки страхової діяльності
Підготовка операції	формування безпечних умов проведення страхової операції
Моніторинг	свочасне виявлення ознак, які можуть вказувати на порушення умов проведення страхової операції
Повернення коштів	вжиття заходів щодо найбільш повного виконання зобов'язань кожним з учасників страхової операції.

Розглядаючи страхову діяльність як складну, багатоступеневу систему його взаємовідносин з учасниками такої діяльності і приділяючи значну увагу кожному з її етапів, можна виділити один з них, який є найбільш складним, трудомістким та затратним для установи. Мова йде про роботу установи з повернення страхової заборгованості, яка з тих чи інших причин не була повернута позичальниками у відповідності з їхніми договірними зобов'язаннями. На жаль, сьогодні така робота є постійним атрибутом кредитної діяльності вітчизняних банків.

Механізм управління процесом повернення проблемних кредитів забезпечується створенням у установі відповідної координаційної групи у складі представників, боржника та суб'єктів, залучених до повернення боргів.

Основним інструментом впливу на боргову ситуацію будуть переговори та домовленості, інформаційні заходи супроводження процесу повернення боргів, правові засоби.

Важливе місце у запропонованій системі відводиться структурному блоку, силами та засобами якого виконується безпосередня робота по поверненню боргів.

Враховуючи те, що сучасна підприємницька діяльність (супроводжується великими обсягами проблемних боргів, на ринку все активніше почали пропонуватися послуги з їх

повернення. Поява таких пропозицій зумовила формування нового виду діяльності – роботу з повернення боргів. Специфічні умови сьогодення, в яких опинились установи, робить таку діяльність досить актуальною. Виходячи з цього та з метою більш професійної роботи фінансових установ з проблемними боргами.

Актуальність сек'юритизації проблемних боргів зумовлена великою ємністю ринку таких боргів та значним терміном дії страхових угод, що дає можливість формувати додатково сегмент фондового ринку і позитивні перспективи його розвитку. Основними перевагами сек'юритизації проблемних страхової боргів можна вважати: можливість перерозподілу ризику великої концентрації проблемних боргів, забезпечення додатковими джерелами фінансових ресурсів, вивільнення балансів від негативних активів, підвищення їх страхового рейтингу, покращення ліквідності.

Список джерел

1. «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» Наказ № 1277 від 29.10.2013 р. Міністерства економічного розвитку та торгівлі України.

2. Braam, G., & Peeters, R. (2018). Corporate sustainability performance and assurance on sustainability reports: Diffusion of accounting practices in the realm of sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 164-181. <https://doi.org/10.1002/csr.1447>

3. Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.1939>

4. Geissdoerfer, M., Savaget, P., & Evans, S. (2017). The Cambridge business model innovation process. *Procedia Manufacturing*, 8, 262-269. URL: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.033>

5. Drobyazko S.I. (2016). CURRENT STATE AND TRENDS OF FINANCIAL SERVICES MARKET DEVELOPMENT IN UKRAINE. *Journal "Investments: Practice and Experience"*, № 14, 2016. - P. 20 – 23.

6. Global Sustainable Investment Review 2016. URL: http://www.gsalliance.org/wp-content/uploads/2017/03/GSIR_Review2016.F.pdf.

7. Marcucci, E., Le Pira, M., Gatta, V., Inturri, G., Ignaccolo, M., & Pluchino, A. (2017). Simulating participatory urban freight transport policy-making: Accounting for heterogeneous stakeholders' preferences and

interaction effects. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 103, 69-86. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2017.04.006>

8. Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., & Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794-1804. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.102>

© Дробязко С.І., 2019

6.2. Економічна безпека підприємств в контексті її діагностування

Необхідність постійного забезпечення економічної безпеки підприємства зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей діяльності. Економічна криза ще більш збільшила різного роду небезпеки і загрози діяльності підприємств.

Механізм управління економічною безпекою доцільно розділити на такий, що забезпечує попереджуючу чий вплив, та механізм антикризового управління. Відповідно до такого підходу можна виділити його мету, завдання, методи та функції.

Попереджуючим управлінням економічною безпекою підприємства є планування стратегій його розвитку, аналіз, прогнозування, планування необхідних змін і своєчасне реагування на події.

Під антикризовим управлінням економічною безпекою підприємства слід розуміти реалізацію такого механізму управління, що забезпечує швидке скорочення втрат шляхом негайного реагування на події.

Попереджуюче управління економічною безпекою підприємства доцільно здійснювати через асоціації підприємств. Антикризове ж управління економічною безпекою підприємства здійснюється окремим суб'єктом підприємництва.

Сучасне розуміння антикризового управління є доволі неоднорідним і багатозначним, зі значним діапазоном його інтерпретацій. Зокрема, це розповсюджений погляд на антикризове управління як на управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, далі - як на управління

підприємством, що потрапило в кризову ситуацію в результаті незадовільного менеджменту.

Розрізняється і ставлення до антикризового управління чи то як до управління підприємством на порозі банкрутства, чи то управління ним в період банкрутства. Зрозуміло, що різне трактування одного і того самого поняття призводить до теоретичної невизначеності і необґрунтованості практичних рекомендацій відносно розроблення й реалізації антикризового управління.

Аналіз діяльності підприємств показує, що перед ними гостро стоять питання, які пов'язані з фінансовою, виробничою, технологічною, інвестиційною та інформаційною сферами діяльності. На їхню діяльність також впливає макроекономічна нестабільність, структурна незбалансованість, неадекватне державне втручання. Тому підприємство, як первинна ланка національного господарства, для стабілізації фінансового стану, макроекономічного стану країни, повинно значну увагу приділяти своїй економічній безпеці

Система економічної безпеки підприємства – це структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому. Лише комплексний та системний підходи до організації економічної безпеки на підприємстві забезпечать найбільш повною мірою його надійний захист.

Основні завдання системи економічної безпеки підприємства:

- оцінка та аналіз основних ризиків підприємства;
- прогнозування стану захищеності підприємства при уникненні ризиків або при відшкодуванні їх наслідків;
- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності й окремих осіб із протиправними намірами;
- протидія проникненню до віртуальної бази даних підприємства в злочинних цілях;
- забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної таємниці;
- безпека матеріальних цінностей підприємства;

- захист законних прав і інтересів підприємства і його співробітників;
- своєчасне виявлення потенційних злочинних намірів щодо підприємства і його співробітників з боку джерел зовнішніх погроз безпеки;
- виявлення, попередження й припинення можливої протиправної й іншої негативної діяльності співробітників підприємства;
- захист співробітників підприємства від насильницьких зазіхань;
- формування ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
- формування та інтенсивне використання інноваційного забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства;
- вироблення та прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень щодо стратегії й тактики забезпечення економічної безпеки підприємства.

Система економічної безпеки вибудовується з урахуванням перерахованих завдань, умов конкурентної боротьби, специфіки бізнесу, технологічних особливостей, конкурентної стратегії, стадії життєвого циклу підприємства.

Система економічної безпеки кожного підприємства абсолютно індивідуальна. Її повнота й дієвість багато в чому залежать від наявної в державі законодавчої бази, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, що виділяє керівник підприємства, розуміння кожним зі співробітників важливості забезпечення безпеки бізнесу, а також від знань і практичного досвіду начальника системи економічної безпеки, що безпосередньо займається побудовою й підтримкою самої системи.

Лише незначна частка підприємств виділяє такий підрозділ як система економічної безпеки, частіше за все цими питаннями займаються менеджери, аналітики, охорона підприємства. Побудова системи економічної безпеки підприємства повинна здійснюватися на основі дотримання принципів законності, прав і свобод громадян, конфіденційності, комплексного використання сил і коштів, передової матеріально-технічної оснащеності, корпоративної етики, координації й взаємодії з органами влади.

До основних елементів системи економічної безпеки підприємства належать: захист комерційної таємниці й конфіденційної інформації, комп'ютерна безпека, внутрішня безпека, безпека будинків і споруд, фізична безпека, безпека зв'язку, безпека господарсько-договірної діяльності, безпека перевезень вантажів і осіб, безпека рекламних, культурних, масових заходів, ділових зустрічей і переговорів, протипожежна безпека, екологічна безпека, конкурентна розвідка, інформаційно-аналітична робота, техніко-технологічна безпека, кадрова безпека, виробнича безпека, фінансова безпека, податкова безпека, силова безпека.

Від якості інформаційно-аналітичного забезпечення прямо залежить якість управління економічною безпекою підприємства. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління економічною безпекою підприємства повинне включати такі підсистеми: інформації, систем показників, індикаторів та методів оцінки та аналізу економічної безпеки підприємства. Найбільш значуща властивість інформації – це здатність викликати зміни.

Неодмінною умовою виживання в умовах ринку й збереження конкурентоспроможності є адаптація до мінливих потреб ринку та забезпечення економічної безпеки підприємства. Практично цінність інформації прямо пропорційна тій ролі, яку вона відіграє в прийнятті управлінських рішень. Цінність інформації визначається тим, як суб'єкт зможе розпоряджатися нею.

Інформація, покликана забезпечити прийняття рішень, вносить істотний вклад у прийняття управлінського рішення. Вона стає фактором виробництва й подібно праці, матеріалам і капіталу дозволяє створювати додану вартість, тому інформація є критерієм забезпечення економічної безпеки підприємства. Основними властивостями інформації є: повнота, вірогідність, цінність, актуальність і ясність.

Аналітичну обробку інформації дуже важливо здійснювати на основі системного підходу, що дозволяє розкрити комплексність об'єкта, багатогранність зв'язків і звести їх у єдину цілісну систему.

Під системою в цьому випадку розуміється набір елементів і інформаційні зв'язки, що виникають між ними і які забезпечують оптимальне безпечне управління економікою підприємств.

Створення раціонального потоку інформації про економічну безпеку підприємства повинне опиратися на такі принципи:

1) уніфікованості – аналітики повинні прагнути до того, щоб проектні рішення, які ними пропонуються, підходили до якомога ширшого кола завдань, які вирішуються;

2) системності – встановлення порядку функціонування всієї системи аналітичної інформації в цілому і її динамічних тенденцій;

3) принцип вирішення нових завдань, що дозволяє виявляти й вирішувати нові завдання, які ставляться перед підприємством у зв'язку з ускладненням зовнішнього середовища;

4) принцип розвитку – розроблений комплекс вирішення аналітичних завдань повинен створюватися з урахуванням можливості поповнення й постійної актуалізації без порушення його функціонування;

5) принцип сумісності – при створенні системи повинні бути реалізовані інформаційні інтерфейси, завдяки яким вона може взаємодіяти з іншими системами відповідно до встановлених правил;

6) принцип стандартизації – при створенні аналітичних комплексів повинні бути раціонально застосовані типові уніфіковані й стандартизовані елементи, проектні рішення, пакети прикладних програм;

7) принцип ефективності – полягає у досягненні раціонального співвідношення між витратами й цільовими ефектами;

8) принцип єдиної інформаційної бази – інформація вводиться один раз в систему і може бути використана багаторазово.

До збору, накопичення й систематизації інформації пред'являються певні вимоги: інформація повинна бути повною й своєчасною, достовірною, корисною й зручною для сприйняття й подальшого використання. Систематизацію й підготовку джерел інформації для аналізу можна розділити на два етапи: перевірка їх змісту; обробка й вивчення матеріалів. Процес підготовки матеріалу до аналізу економічної безпеки підприємства включає також приведення показників у порівнянний вид і спрощення цифрового матеріалу.

Однорідність і порівнянність даних – обов'язкова умова одержання правильних результатів при проведенні економічного

аналізу. У процесі аналізу виявляються переваги й недоліки інформації, повнота її використання для аналізу й управління економічною безпекою.

Інформаційна база економічної безпеки, яка існує на підприємстві, становить систему показників, вірогідність, періодичність поновлення, повнота й автоматизація якої забезпечує якість прийнятих управлінських рішень. Система показників для проведення фундаментальних аналітичних досліджень економічної безпеки повинна враховувати такі вимоги до їх формування:

1) у систему повинні входити декілька окремих (частинних) показників і один узагальнюючий, залежний від частинних;

2) для системи повинна бути характерною інтегрованість, що дозволяє застосовувати її при програмно цільовому управлінні економічною безпекою й будувати «дерево» цілей економічного й соціального розвитку підприємства;

3) наявність достатньої кількості показників для оцінки окремих функціональних складових економічної безпеки підприємства;

4) усі показники в системі повинні бути реальними й динамічними;

5) можливість одержання прогнозу про спрямованість динаміки показників;

6) показники повинні бути значимими (найбільш важливими для дослідження економічної безпеки).

У сфері виробництва доцільно реалізувати такі заходи, як модернізація та оновлення основних виробничих фондів, використання нових, ефективних ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій, використання нових матеріалів з покращеними характеристиками, приведення асортименту продукції у відповідність до існуючого попиту тощо. Обов'язковою є реалізація організаційно-правових заходів, які полягають в удосконаленні організаційної структури підприємства, звільненні підприємства від непродуктивних виробничих підрозділів, зміні організаційно-правової форми ведення бізнесу тощо. Організаційно-правові заходи можуть передбачати такі види реорганізації підприємства, як укрупнення (злиття, поглинання, приєднання), подрібнення (поділ, виокремлення), без зміни розмірів – перетворення.

Економічну безпеку розвитку пропонують поділити на економічну безпеку кількісного та якісного розвитку: кількісний розвиток передбачає зміну досягнутих раніше нормативів, значень показників економічної безпеки за незмінної структури загроз; якісний розвиток охоплює зміну напрямів діяльності підприємства, внаслідок чого змінюється склад загроз. Зазначимо, що для підприємства, яке потрапило у кризову ситуацію не через форс-мажорні обставини, якісні зміни є обов'язковими, адже лише вони зможуть забезпечити його фінансову стійкість, прибутковість, конкурентоспроможність у довготерміновому періоді.

У разі прийняття рішення про санацію підприємства під час провадження справи про банкрутство також необхідним є підтримання економічної безпеки підприємства.

У цьому разі йдеться про поточну економічну безпеку, яка передбачає насамперед відсутність порушень законодавства у судовому процесі, захист майна підприємства. Такі завдання виконують процедури за допомогою розпорядження майном підприємства, стосовно якого порушено справу про банкрутство. Для збереження майна боржника Законом України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” передбачено запровадження мораторію на задоволення тих вимог кредиторів, терміни виконання яких наступили до подання заяви про банкрутство.

Запровадження мораторію спричиняє призупинення: виконання боржником грошових зобов'язань; зобов'язань щодо сплати податків та обов'язкових платежів; дій, спрямованих на забезпечення виконання цих зобов'язань.

Протягом дії мораторію неустойка (штраф, пеня), інші фінансові та економічні санкції за невиконання чи неналежне виконання грошових зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і обов'язкових платежів не нараховуються. Мораторій не поширюється на виплату: зарплатні; аліментів; відшкодування шкоди, заподіяної здоров'ю та життю громадян; авторського гонорару; на задоволення вимог кредиторів, що виникли у зв'язку з зобов'язаннями боржника у процедурах розпорядження майном боржника та санації. Лише за згодою розпорядника майна органи управління підприємства можуть укладати такі угоди: передача нерухомого майна в оренду, заставу, внесення майна як вклад до статутного фонду господарюючого товариства; розпорядження

іншим майном боржника, вартість якого становить більше, ніж 1 % балансової вартості активів; видача доручень і гарантій; одержання позик та ін. Дія мораторію припиняється з припиненням справи про банкрутство.

Рівень поточної економічної безпеки має бути забезпечений і у разі санаційної неспроможності підприємства та відкриття процедури ліквідації. У цьому разі мають бути попереджені зловживання у процесі виконання функцій ліквідатором: інвентаризації та оцінювання майна; визначення ліквідаційної маси та її реалізації; розподілу вирученої суми коштів між кредиторами.

Після завершення цих процедур ліквідаційна комісія має скласти звіт про виконану роботу та ліквідаційний баланс. Достовірність і повнота ліквідаційного балансу повинні бути підтверджені аудитором. Після чого цей баланс і додані до нього документи (відомості про реалізацію майна, договори купівлі-продажу, дані про погашені вимоги кредиторів) розглядає господарський суд.

У тому разі, коли ліквідаційна комісія виконала належним чином свою роботу (виявила і реалізувала всі майнові активи, які необхідно було включити до складу ліквідаційної маси, в установленому порядку розподілила виручені суми), господарський суд приймає рішення про затвердження ліквідаційного балансу і припинення справи про банкрутство. Якщо ж ліквідаційна комісія допустила порушення, то суд виносить ухвалу про призначення нових ліквідаторів. Отже, на цьому етапі функції щодо забезпечення економічної безпеки підприємства виконує аудиторська фірма та господарський суд.

Список джерел

1. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / [Небава М. І., Міронова Ю.В.] – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 73 с.
2. Ярова Ю.О., Артеменко Л.П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. [Електронний ресурс] – URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/80129/75684>
3. Селюченко Н.С., Климаш В.М. Економічна безпека як результат реалізації антикризових заходів. [Електронний ресурс] – URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/25850/1/48-260-265.pdf>

© Степанов Д. С., 2019

6.3. Розвиток ефективності екологічної безпеки на підприємстві

До числа найважливіших питань методологічного характеру належать проблеми становлення й розвитку понятійно-категоріального апарату екологічної безпеки.

Безпека підприємства в екологічній сфері – це захист від руйнівного впливу природних, техногенних чинників і наслідків господарської діяльності підприємства. Екологічні збитки можуть суттєво впливати на фінансовий стан підприємства, спричиняючи збитки, які належать до категорії фінансово-екологічних і вимірюються у грошовій формі.

Проблема забезпечення екологічної безпеки досить гостро постала для країн, що перебувають у процесі системних трансформацій, до числа яких належить і Україна. Забезпечення сталого економічного зростання можливе за умови узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів, що досягаються завдяки всебічній екологізації виробництва, впровадженні екологоорієнтованих нововведень на підприємствах.

Екологічна безпека є компонентом національної безпеки, що гарантує захищеність життєво важливих інтересів людини, суспільства, держави та довкілля від реальних чи потенційних загроз, що їх створюють природні чи антропогенні чинники.

У широкому розумінні національна безпека України – це відсутність загроз правам і свободам людини, базовим цінностям суверенної держави, це спосіб самозбереження народу, який досяг рівня організації у формі незалежної держави. Цей спосіб, на думку академіка НАН України С. Пирожкова, уможливило його державно-організоване існування і вільний саморозвиток, надійний захист від зовнішніх і внутрішніх загроз. У такому розумінні національну безпеку України можна визначити як систему державно-правових та суспільних гарантій, що забезпечують стабільність життєдіяльності та розвитку державноорганізованого народу України загалом, а також кожного громадянина держави окремо.

До того ж, екологічна складова кожного із зазначених видів безпеки може стати тим інтегратором, що об'єднає їх у систему національної безпеки, допоможе знайти їх оптимальне

співвідношення в цій системі. Більше того, сьогодні вже не викликає сумніву, що будь-який аспект національної безпеки, будь-то економічний, технологічний чи оборонний втрачає свій сенс у разі непридатності довкілля для життя і діяльності людини. Ось чому екологічну безпеку слід розглядати не як одну із складових національної безпеки суспільства, а як інтегратор, який здатний, з одного боку, консолідувати суспільство, а з іншого – забезпечити його прогресивний поступ.

Отже, екологічна безпека – це стан, при якому не порушується екологічна комфортність життя, реалізується здатність протистояти загрозам життю, здоров'ю всіх живих істот, людині, включаючи її благополуччя, права на безпечне середовище життя, на джерела життєзабезпечення, природні ресурси.

Екологічна безпека встановлює порушений взаємозв'язок людини і природи та гармонізує їх співіснування, а також сприяє розміреному, розумному використанню природних ресурсів людиною. Екологічна безпека пов'язана з сучасним розумінням екології, екологічної політики. В основі екологічної безпеки лежить фактор надійної захищеності природи від негативного впливу людства, та охорони людства від руйнівних наслідків його ж дій, пов'язаних з нормальними умовами проживання на планеті. Завдяки екологічній безпеці здійснюється прямий зв'язок між соціумом і природою.

Важливість дослідження екологічної безпеки в системі національної безпеки пов'язано з аналізом, попередженням та прогнозуванням надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру, що характеризуються постійним збільшенням матеріальних збитків і соціальних втрат. Ще наприкінці ХХ ст. людство втрачало в результаті аварій і катастроф 5-10% сукупного валового продукту, тоді як його щорічний приріст становив лише 2-3%.

Законом України «Про стратегію національної безпеки України» визначено низку загроз національним інтересам в екологічній сфері. Ними є:

- надмірний антропогенний вплив і високий рівень техногенного навантаження на територію України;
- негативні екологічні наслідки Чорнобильської катастрофи;
- нераціональне, виснажливе використання мінерально-сировинних природних ресурсів;

- значний обсяг відходів виробництва та споживання і неналежний рівень їх вторинного використання, переробки та утилізації;

- незадовільний стан єдиної державної системи та сил цивільного захисту, системи моніторингу довкілля;

- зростання ризиків виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру;

- погіршення екологічного стану водних басейнів, загострення проблеми транскордонних забруднень та зниження якості води; загострення техногенного стану гідротехнічних споруд каскаду водосховищ на р. Дніпро;

- неконтрольоване ввезення в Україну екологічно небезпечних технологій, речовин, матеріалів і трансгенних рослин, збудників хвороб та ін.; небезпека техногенного та біологічного тероризму та ін. Згідно з екологічними загрозами Закон визначає і основні напрями державної політики з питань національної безпеки в екологічній сфері.

Класифікацію екологічної безпеки можна проводити за різними критеріями: за джерелами небезпеки, територіальним принципом, масштабами шкідливого впливу, за способами і заходами забезпечення.

За територіальним принципом розрізняють: глобальну (міжнародну), національну (державну), регіональну, місцеву, об'єктову екологічну безпеку.

За способами забезпечення виокремлюють техногенно-екологічну, радіоекологічну, соціально-екологічну, природну, економіко-екологічну безпеку та ін.

За об'єктами охорони можна виділити: загальну екологічну безпеку довкілля, яка включає:

а) глобальну екобезпеку, що забезпечується суверенітетом держави над своїми об'єктами і передбачає їх захист від трансграничного забруднення шляхом міжнародних погоджених дій;

б) національну екобезпеку, яка ґрунтується на суверенітеті народу України над природними багатствами, що належать йому на праві власності (ст. 4 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища»);

в) локальну екобезпеку - безпеку екосистем, природних комплексів;

г) особисту екологічну безпеку громадян.

Залежно від причин порушення екологічної безпеки розрізняють таку, що виникла: внаслідок впливу на природний об'єкт людської діяльності (соціально-політичного, військового, техногенного характеру); під впливом самих природних процесів (землетрус, виверження вулкана, повінь тощо). Під таким впливом природний об'єкт трансформується з безпечного у джерело підвищеної небезпеки.

Екобезпеки диференціюється залежно від екологічно небезпечних видів діяльності, об'єктів на: технічну, хімічну, токсичну, біологічну, радіаційну, ядерну, гідротехнічних споруд, транспортних засобів тощо. В основному поводження з такими джерелами екологічної безпеки регламентується на рівні законів України.

Виходячи з масштабів шкідливого впливу і наслідків аварій і катастроф у конкретній місцевості можна виділити зовнішню і внутрішню екологічну безпеку.

Завдяки оцінці рівня екологічної безпеки підприємства можна проаналізувати ефективність діяльності організації, виявити її проблемні ділянки та попередити можливі загрози для бізнесу, що можуть виникнути при настанні того чи іншого ризику.

Надійна екологічна безпека підприємства можлива лише за комплексного і системного підходу до її організації. Ця система забезпечує можливість оцінити перспективи зростання підприємства, розробки тактики і стратегії його розвитку, зменшує наслідки фінансових криз і негативного впливу нових загроз та небезпек. Процес забезпечення екологічної складової економічної безпеки підприємства пропонуємо проводити за такою послідовністю (рис. 1).

Підприємства, які виходять на міжнародні ринки співпраці, вимушені дотримуватись міжнародної процедури проведення екологічного контролю і одержувати відповідний сертифікат з екологічної безпеки виробництва продукції, що дає можливість бути конкурентноздатним на світовому ринку. У випадку невідповідності підприємств, технічних засобів, матеріалів та інших об'єктів вимогам екологічної безпеки та охорони праці виникає нагальна потреба розроблення комплексу заходів, спрямованих на покращання цих показників.



Рисунок 1. Послідовність забезпечення екологічної складової безпеки підприємства

Відповідно до Санітарних норм основними напрямками екологічної безпеки є:

- заміна шкідливих речовин нешкідливими або менш шкідливими;
- заміна технологічних операцій та процесів, пов'язаних з виникненням шкідливих виділень (токсичних речовин, шуму, вібрації, електромагнітних випромінювань та ін.), процесами з меншою кількістю шкідливих виділень;
- застосування обладнання з вбудованими відсмоктувачами, автоблокування технологічного обладнання з санітарно-технічними установками;
- застосування сигналізації за несправності системи видалення відходів;
- заміна сухих способів перероблення матеріалів, які спричиняють підвищену запиленість, мокрими способами;
- застосування гідро- та пневмотранспорту при переміщенні матеріалів, здатних спричинити запилення;
- герметизація обладнання та апаратури, здатних запилювати і загазовувати повітря навколишнього середовища;
- повне вловлювання та очищення технологічних викидів в атмосферу і виробничі стічні води;

- застосування маловідходних та безвідходних технологій. Усі ці захисні заходи і конструктивні рішення можуть бути втілені через зміну технологічних операцій та процесів, конструкції обладнання або застосування додаткових пристроїв та екобіозахисної техніки.

Для того щоб не допустити в експлуатацію обладнання, яке не відповідає вимогам безпеки та екологічності, перед введенням в експлуатацію проводиться його відповідна перевірка (вхідна експертиза) відділами головного механіка та енергетика підприємства. У випадку невідповідності технологічного процесу і застосовуваних матеріалів вимогам екологічної безпеки перевірка здійснюється відділом головного технолога та заводською хімічною лабораторією. Якщо обладнання, матеріали чи технологічні процеси не відповідають встановленим вимогам, то вони не допускаються у виробництво.

Важливе місце у підвищенні безпеки та екологічності обладнання займає функціональна діагностика – один із засобів підвищення його надійності і безаварійності – поточний контроль правильності функціонування технічних систем. Одним з найпоширеніших методів є віброакустична діагностика, що проводиться під час експлуатації обладнання.

Основні принципи забезпечення безпеки та екологічності технологічних процесів, матеріалів та обладнання зводяться до:

а) на етапі проектування:

- урахування нормативних показників безпеки та екологічності або прогнозування величини технологічного ризику;

- врахування вимог екологічності та безпеки в проектній документації;

- проведення екологічної експертизи проектною документацією;

- врахування вимог безпеки та екологічності при підготовці виробництва;

- врахування ергономічних вимог як факторів безпеки;

- врахування токсикологічних властивостей застосовуваних матеріалів;

б) при підготовці виробництва та на етапі експлуатації:

- інвентаризації промислових викидів у навколишнє

середовище;

- складання екологічних паспортів;
- застосування газо- та водоочисних споруд та інших захисних засобів;
- застосування маловідходних і безвідходних технологій;
- застосування екологічно чистих матеріалів у технологічних процесах.

Перехід України і будь-якої країни світу до моделі сталого еколого-економічного розвитку можливий лише за умови забезпечення екологічної безпеки як складової національної безпеки країни. І інструменти еколого-економічного управління, які здатні допомогти підприємству зберегти ринкові позиції та знизити навантаження на довкілля, відіграватимуть значну роль у цьому процесі. Суспільство починає усвідомлювати, що сучасні екологічні проблеми – це наслідки стилю ведення господарської діяльності і стилю споживання кожного члена суспільства.

Охорона довкілля на даному етапі суспільного розвитку має розглядатися не тільки як витратна стаття, а як можливість для вкладення інвестицій, проведення наукових досліджень, розроблень і маркетингу. Серед інструментів еколого-економічного управління важлива роль належить екологічному маркетингу, одним з основних завдань якого є створення умов для збереження навколишнього середовища за допомогою задоволення екологічних потреб споживачів більш екологічними засобами, що буде сприяти підтримці еколого-економічної рівноваги. Вважається, що саме використання інструментів екологічного маркетингу може сприяти сталому еколого-економічному розвитку та допомогти вирішенню дилеми: економічний розвиток або екологічна безпека без необхідності прийняття лише однієї конкретної сторони, а шляхом їх розумного поєднання. Подальші дослідження слід здійснювати саме в цьому напрямі (табл. 1).

Основними засадами державної екологічної політики України на період до 2020 р. передбачено зменшення обсягу викидів забруднюючих речовин стаціонарними джерелами до 2015 р. на 10% та до 2020 р. на 25% від базового рівня 2010 р., що є одним із ключових завдань в досягненні її стратегічних цілей.

Таблиця 1 – Впровадження повітроохоронних заходів за регіонами у 2017р.

	Кількість заходів	Витрати на заходи, спрямовані на зменшення викидів у атмосферне повітря, тис.грн.		Обсяги зменшення викидів забруднюючих речовин у атмосферне повітря після впровадження повітроохоронних заходів, т/рік	
		усього за кошторисною вартістю	фактично витрачено з початку виконання заходу	очікуване	фактичне
1	2	3	4	5	6
Україна	353	5424355,3	1393156,2	46092,2	39831,3
Вінницька	22	71694,2	63968	370,6	44,9
Волинська	3	282,2	281,4	31,7	34,1
Дніпропетровська	36	4565378,3	547966,8	29073,5	23875,3
Донецька	39	473638,8	476641	117,5	110,9
Житомирська	1	9,4	9,4	0,2	0,2
Закарпатська	5	180,9	180,9	5,5	5,5
Запорізька	10	40310,8	35571	197,2	137,1
Івано-Франківська	10	14074,1	14074	217,1	221,1
Київська	4	3084,1	3066,4	173,5	22,4
Кіровоградська	8	3058,6	3043,5	882,6	262,0
Львівська	39	663,6	662,6	157,1	32,6
Миколаївська	21	77405,9	73145	894,3	996,4
Одеська	6	316,0	307,0	0,0	0,0
Полтавська	22	2846,8	4030,8	250,6	230,1
Рівненська	10	9377,1	7902,9	12,7	3,6
Сумська	27	628,7	620,0	8,5	7,3
Тернопільська	1	15,1	15,1	1,0	1,1
Харківська	20	129469	128411	11457	11457
Херсонська	1	20,0	20,0	10,0	10,0
Хмельницька	12	16540,6	16738	59,6	59,2
Черкаська	5	8640,2	9013,1	20,0	18,2
Чернівецька	2	71,6	71,6	0,2	0,2
Чернігівська	10	1987,8	1989,5	17,6	17,0
м.Київ	39	4660,9	5423,2	2133,7	2284,4

За даними Головного управління статистики у Дніпропетровській області за 2015 р. у загальному обсязі викидів забруднюючих речовин у атмосферне повітря по

Дніпропетровській області (723,9 тис. тонн) викиди в повітря по місту Кривий Ріг склали 45% (327,032 тис. тонн).

Обсяг викидів забруднюючих речовин у атмосферне повітря міста у 2015 р. зменшено на 17% у порівнянні з базовим показником 2010 р. (табл. 2).

Таблиця 2 – Динаміка викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами

Роки	Викиди в атмосферне повітря, тис. тонн	Щільність викидів у розрахунку на 1 км ² , тонн	Обсяг викидів у розрахунку на 1 особу, кг
2010	395,032	970,6	589,1
2011	358,558	880,9	538,8
2012	354,597	871,2	536,4
2013	351,778	864,3	535,4
2014	327,374	804,4	501,6
2015	327,032	803,5	506,9

Щільність викидів забруднюючих речовин у атмосферне повітря на 1км² площі міста в 2015 р. становила 803,5 тонн, що на 167,1 тонн (17%) менше, ніж у 2010 р. Обсяги викидів у розрахунку на одну особу – 506,9 кг, що на 82,2 кг (14%) менше, ніж у 2010 р. Основними забруднюючими речовинами атмосферного повітря міста, які складають майже 96% від загального обсягу викидів забруднюючих речовин є оксид вуглецю – 73%, пил – 15%, діоксид азоту – 5%, діоксид сірки – 3%; інші речовини – 4% (сірководень, аміак, фенол, формальдегід, діазоту оксид, метан).

Викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря підприємств гірничометалургійного комплексу складають 99,6% від загальних викидів по місту. Основними підприємствами, що негативно впливають на стан атмосферного повітря міста є 10 найбільших підприємств, а саме: ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «ХайдельбергЦемент Україна», ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат», ПАТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат», ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ», ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ», ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ», ПРАТ «ЄВРАЗ СУХА БАЛКА», структурний підрозділ

приватного акціонерного товариства «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча» ГЗК «УКРМЕХАНОБР», ПрАТ «Криворізький завод гірничого обладнання» (табл. 3).

Таблиця 3. Основні підприємства-забруднювачі атмосферного повітря за 2018 рік

Організація	Забруднення
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	78,31%
ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат»	0,07%
ПАТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат»	15,8%
ПРАТ «ІНГУЛЕЦЬКИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»	0,58%
ПРАТ «ПІВНІЧНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»	3,4%
ПРАТ «СУХА БАЛКА»	0,05%
ПРАТ «ХайдельбергЦемент Україна»	0,75%
ПРАТ «ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»	0,95%
СП ПРАТ «ММК ім. Ілліча» ГЗК «Укрмеханобр»	0,02%
ТОВ «МЕТІНВЕСТ Криворізький ремонтно-механічний завод»	0,07%

Для Кривого Рогу велике значення має природоохоронна діяльність, спрямована на запобігання забрудненню навколишнього природного середовища, насамперед – одного з найбільш вражених елементів довкілля, яким є атмосферне повітря. Це один із пріоритетів стратегії розвитку міста до 2025 р.

За даними підприємств міста у 2018 р. викиди забруднюючих речовин у атмосферне повітря міста склали 266 тис. тонн та зменшено на 17,7% у порівнянні з аналогічним період 2017 р., на 32,65% у порівнянні з базовим 2010 р.

На території міста розташовано 8 діючих кар'єрів, в яких проводиться понад 200 масових вибухів за рік. Відповідно до вимог ст. 10 Закону України «Про охорону атмосферного повітря» підприємства зобов'язані здійснювати організаційно-господарські, технічні та інші заходи, щодо забезпечення виконання вимог у галузі охорони атмосферного повітря, а також вживати заходів щодо зменшення обсягів забруднюючих речовин.

Загальний обсяг викидів шкідливих речовин в атмосферне повітря при здійсненні масових вибухів в кар'єрах в 2015 р.

зменшився порівняно з 2010 р. на 819,7 тонн (тобто на 21%).

Підприємства при проведенні масових вибухів здійснюють природоохоронні заходи, направлені на скорочення техногенного навантаження на довкілля та людину: використовують внутрішню і зовнішню гідрозабійку, застосовують безтритиллові вибухові речовини та інше. Значним досягненням в цьому напрямку є відмова від використання тротилівміщуючих вибухових речовин. Так з 2011 р. при здійсненні масових вибухів у кар'єрах використовуються виключно безтритиллові вибухові речовини. 100% використання безтритилових вибухових речовин значно покращило кількісні та якісні показники стану атмосферного повітря.

У результаті виконання гірничорудними підприємствами міста заходів із охорони атмосферного повітря при здійсненні масових вибухів у кар'єрах забезпечується запобігання надходженню в атмосферне повітря близько 10 тис. тонн забруднюючих речовин щорічно.

На теперішній час система моніторингу атмосферного повітря у нашому місті складається з державної системи моніторингу та відомчої системи моніторингу підприємств.

Важливим та актуальним являється вирішення питання переоснащення та модернізації існуючих систем та обладнання центрів державного моніторингу за станом атмосферного повітря.

Реалізація даних заходів дозволить не тільки збирати, зберігати і представляти первинну інформацію про стан навколишнього природного середовища, але і визначити тенденції, здійснювати прогнози, а у подальшому дасть можливість об'єднати автоматизовані пости моніторингу за станом атмосферного повітря у загальну державну систему моніторингу довкілля міста Кривого Рогу та Дніпропетровської області.

Сьогодні питання розвитку екологічної безпеки стоять у ряді найважливіших і визначають рівень благополуччя жителів України в цілому та нашого міста зокрема. Кривий Ріг є одним з найбільших індустріальних центрів нашої країни, виробнича діяльність промислових підприємств створює складну екологічну ситуацію у місті. Тому питання охорони навколишнього природного середовища є надзвичайно важливе й актуальне.

Головною містоутворюючою галуззю, яка стійко визначає

профіль міста у територіальному розподілі праці, є гірничо-видобувна та чорна металургія. За 2015 р. обсяг реалізованої промислової продукції склав 102,2 млрд. грн., що становить 35,4% у загальному обсязі реалізації Дніпропетровської області. Розвиток промисловості не повинен погіршувати стан навколишнього природного середовища, вирішення екологічних проблем має бути пріоритетним.

Протягом 2011-2015 рр. природоохоронна діяльність в місті здійснювалась у рамках реалізації регіональної довгострокової програми по вирішенню екологічних проблем Кривбасу та поліпшенню стану навколишнього природного середовища на 2011-2022 рр. (надалі – довгострокова програма), яка затверджена рішенням Дніпропетровської обласної ради від 29.04.2011 №110-6/VI. Результатом реалізації довгострокової програми стало поступове зменшення негативного впливу виробничої діяльності на усі складові компоненти довкілля. Незважаючи, що в останні роки спостерігається тенденція до зменшення антропогенного тиску на оточуюче природне середовище, рівень техногенного навантаження у місті залишається високим, а екологічна ситуація – напруженою. Проблемними залишаються питання зменшення обсягів викидів забруднюючих речовин у атмосферне повітря, використання та утилізація шахтних вод, раціонального використання земель шляхом збільшення обсягів утилізації та повторного використання промислових відходів, широке впровадження роздільного збору твердих побутових відходів, впровадження технологій їх переробки, боротьби з карантинними бур'янами, розбудова загальнодержавної системи моніторингу довкілля міста Кривого Рогу та Дніпропетровської області.

З метою подолання низки вищезазначених проблем в рамках реалізації Стратегічного плану розвитку міста Кривого Рогу, як екологічно чистого міста ефективного використання ресурсів, за ініціативи міського голови Ю.Вілчула з квітня 2016 р. розпочато розробку міської програми з поліпшення стану навколишнього природного середовища на 2016-2025 рр.

Головною метою програми є створення екологічно безпечних та комфортних умов для життя населення міста Кривого Рогу шляхом зменшення антропогенного навантаження та поліпшення стану довкілля.

Досягнення мети програми потребує спрямування дій органів

державної влади, органів місцевого самоврядування та їх виконавчих органів, організацій, установ та підприємств міста всіх форм власності на реалізацію пріоритетних напрямів діяльності у сфері ефективного природокористування, дотримання вимог екологічної безпеки та охорони навколишнього природного середовища, просвітницької діяльності і екологічної обізнаності населення.

Кожне з підприємств-учасників програми взяло зобов'язання щодо впровадження на ньому природоохоронних заходів та несе відповідальність за своєчасність і повноту їх виконання.

Узяті підприємствами зобов'язання передбачають здійснення контролю з боку органів державної законодавчої та виконавчої влади, місцевого самоврядування, екологічної інспекції, прокуратури, громадськості стосовно термінів та якості їх виконання. Для реалізації заходів програми в основному передбачається залучення власних коштів підприємств. Крім цього, їх фінансування здійснюватиметься за рахунок інших джерел, у тому числі бюджетів різного рівня, не заборонених чинним законодавством України. Орієнтовні загальні обсяги фінансування заходів програми – 6,025 млрд. грн. За першим етапом – 3,584 млрд. грн.: у тому числі 2,314 млрд. грн. за рахунок власних коштів підприємств та 1,270 млрд. грн. за рахунок бюджетів усіх рівнів; за другим етапом – 2,441 млрд. грн.: у тому числі 1,022 млрд. грн. за рахунок власних коштів підприємств та майже 1,419 млрд. грн. за рахунок бюджетів усіх рівнів.

При реалізації запропонованих заходів у 2016-2025 рр. очікується зниження рівня забруднення природного середовища, розбудова в першу чергу автоматизованої мережі спостережень за станом складових довілля, збільшення обсягів переробки відходів, підвищення екологічної безпеки на території міста, збереження та охорона об'єктів природно-заповідного фонду, оптимізація прийняття управлінських рішень із урахуванням їх впливу на природні екосистеми тощо.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що високий рівень екологічної безпеки є не тільки необхідною умовою для забезпечення права громадян України на безпечне для життя та здоров'я довілля, гарантованого ст. 50 Конституції України, але і невід'ємною умовою для просування держави на шляху

інтеграції до європейської спільноти. З огляду на зазначене, підприємства мають розробляти власну комплексну систему забезпечення екологічної безпеки, відповідно до визначених завдань, що тісно пов'язана з діяльністю всіх функціональних ланок підприємства і має здійснюватися комплексно. Головна роль у цьому процесі має належати службі безпеки підприємства діяльність якої покликана відстежувати екологічну ситуацію на підприємстві, у його внутрішньому та зовнішньому середовищі, і вчасно реагувати на небезпечні, ризикові ситуації й загрози.

Також необхідно сказати, що екологічна безпека є компонентом національної безпеки, що гарантує захищеність життєво важливих інтересів людини, суспільства, держави та довкілля від реальних чи потенційних загроз, що їх створюють природні чи антропогенні чинники. До того ж, екологічна складова кожного із зазначених видів безпеки може стати тим інтегратором, що об'єднає їх у систему національної безпеки, допоможе знайти їх оптимальне співвідношення в цій системі.

Список джерел

1. Апостолок С.О., Джигирей С.В., Соколовський І.А. Промислова екологія : навчальний посібник. К. : Знання, 2012. 430 с.
2. Джигирей В.С. Екологія та охорона навколишнього природного середовища. К. : Знання України, 2000. 203 с.
3. Екологічна ситуація у місті Кривий Ріг. URL: http://kr.gov.ua/karta_saytu_pidrozdili_vikonkomu/upravlinnya_ekologii/ekologichna_situatsiya_u_misti_kriviy_rig
4. Зеркалов Д.В. Екологічна безпека : управління, моніторинг, контроль. К. : КНТ, Дакор, Основа, 2007. 412 с.
5. Іванілов О.С. Економіка підприємства. К., 2009. 728 с.
6. Оргинський В.Л. Економічна безпека підприємств організацій та установ. К., 2009. 542 с.
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Офіційний портал міста Кривого Рогу URL: <https://krmisto.gov.ua/ua/ecology.html>
9. Хилько М.І. Екологічна безпека України. К., 2017. 267 с.
10. Яценко Л.Д. Екологічний складник національної безпеки : основні показники та способи їх досягнення. К. : НІСД, 2014. 52 с.

© Дашко І.М., Лисенко Д.Ю., 2019

6.4. Основний капітал промислових підприємств: особливості формування, використання та управління

На сучасному етапі розвитку економіки України однією з найбільших та уразливих її галузей є промисловість. На діяльність промислових підприємств негативно впливають такі фактори, як відсутність реальних інвестицій, високий знос основних засобів, недосконала податкова політика ті інше. Для підтримки стійкого фінансового стану і платоспроможність промислових підприємств, поряд з подоланням перерахованих факторів, необхідно приділяти більше уваги питанням фінансового менеджменту в сфері управління капіталом промислового підприємства.[1].

Динаміка та особливості соціально-економічних процесів в Україні потребують підвищення рівня ефективності функціонування суб'єктів господарської діяльності. Основний капітал, що поряд з іншими видами економічних ресурсів забезпечує виробничий процес, в ринкових умовах перетворюється на один з основних визначальних чинників ефективності господарювання. Від їх правильного формування, величини і раціональної структури в значній мірі залежать темпи росту виробництва продукції і національного доходу країни.

Визначаючи можливості підприємств щодо виготовлення продукції, основний капітал сприяє вирішенню різноманітних економічних завдань: наближенню виробництва до потреб попиту; комплексній раціоналізації виробничої діяльності; економії матеріальних та трудових затрат у сфері виробництва. [2, с.3]..

Окремі теоретичні аспекти визнання, формування і використання основного капіталу окреслені Андерсеном Х., Гропеллі А., Коузом Р., Нельсоном Ж.С., Нідлзом Б., Нікбахтом Е., Панченко В., Фуксом А., Хіксом Дж. та ін

В умовах постійного зростання ролі основного капіталу в економічному житті як окремого підприємства, так і економіки країни в цілому, все ще існують помітні недоліки в організації його використання. Формування і використання основного капіталу підприємств, в цілому, є неупорядкованим, технічний стан його об'єктів у більшості випадків теж залишається незадовільним. При дослідженні процесу формування основного

капіталу основна увага приділяється вивченню джерел фінансування, а визначення напрямів формування основного капіталу часто залишається поза увагою[2 , с.3]..

Категорія основного капіталу притаманна капіталістичному способу господарювання, яка формувалася у процесі тривалої еволюції економічної теорії та розвитку ринкових відносин. У результаті переходу від капіталістичного до соціалістичного способу господарювання категорія "основний капітал" була замінена категорією "основні фонди". У всіх випадках натурально-уречевленими носіями капітальної вартості є основні засоби. З переходом до ринку, коли відбувся зворотний процес зміни способів господарювання, в систему економічних категорій повернулося поняття "основний капітал".

На даному етапі виявлено паралельне використання категорій "основні фонди", "основні засоби" та "основний капітал", що є недоліком. На базі вивчення сутності взаємопов'язаних категорій визначимо, що основні засоби – натурально речова категорія, а основні фонди й основний капітал – вартісні. Категорія основного капіталу має два визначення: фінансове та економічне.

Згідно з фінансовим визначенням під капіталом слід розглядати активи (кошти) підприємства. Економічне визначенням поняття капіталу відображає такі його ознаки: вартість, рух вартості, наявність суб'єкта власності, ідентифікація суб'єкта власності як фізичної особи, специфіка руху вартості, зміна своєї форми на іншу тощо [3, с.7].

Важливість значення дефініції «капітал» підкреслюється змістовним визначенням цього поняття, яке походить від латинського слова «capitalis» і означає головний, основний, ґрунтовний, дуже важливий. Капітал посідає головне місце в системі розподілу і перерозподілу, а також споживання матеріальних благ, тому що саме йому належить ця функція. Капітал у процесі свого функціонування забезпечує інтереси як держави так і власників та персоналу, що характеризує загальну вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, які інвестуються у формування його активів[4].

Розглядаючи економічну сутність капіталу підприємства, слід зазначити такі його характеристики (табл. 1).

Таблиця 1. Функціональні характеристики основного капіталу промислового підприємства [5]

Характеристика капіталу	Обґрунтування функціональних характеристик
1. Капітал промислового підприємства є основним фактором виробництва	В економічній теорії виділяють основні фактори виробництва, які забезпечують господарську діяльність підприємств: капітал; земля та інші природні ресурси; трудові ресурси - пріоритетне значення, оскільки капітал об'єднує всі фактори в єдиний виробничий комплекс
2. Капітал характеризує фінансові ресурси підприємства, які забезпечують дохід	Капітал може виступати ізольовано від виробничого фактора – у формі позикового капіталу, який забезпечує формування доходів підприємства у фінансовій (інвестиційній) сфері його діяльності
3. Капітал є головним джерелом формування добробуту власників	Капітал забезпечує необхідний рівень добробуту його власників. Капітал, який накопичується, повинен задовольнити потреби його власників у перспективному періоді
4. Капітал підприємства - головний вимір його ринкової вартості	Обсяг власного капіталу одночасно характеризує і потенціал залучення позикових фінансових засобів, які забезпечують отримання додаткового прибутку та формується база оцінки ринкової вартості підприємства
5. Динаміка капіталу підприємства є важливим показником рівня ефективності його господарської діяльності	Здатність власного капіталу до зростання високими темпами характеризує високий рівень формування і ефективний розподіл прибутку підприємства, його спроможність підтримувати фінансову рівновагу за рахунок внутрішніх джерел. збиткової діяльності підприємства

Управління капіталом – це система методів та принципів реалізації і розробки управлінських рішень, пов'язаних з оптимальним його формуванням з різноманітних джерел, а також

забезпеченням ефективного його використання у господарській діяльності підприємства [5]

Як головна економічна база створення і розвитку підприємства, капітал у процесі свого функціонування забезпечує інтереси держави, власників і персоналу. Капітал підприємства характеризує загальну вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, які інвестуються у формування його активів.

Значну роль відіграє капітал в економічному розвитку підприємства і в забезпеченні інтересів держави, власників і персоналу виступає головним об'єктом фінансового управління підприємством.

На діючому підприємстві власний капітал має певні основні форми[5]:.

1. Статутний фонд характеризує початкову суму власного капіталу підприємства, інвестовану у формування його активів для початку здійснення господарської діяльності. Його розмір визначається статутом підприємства. Для підприємств окремих сфер діяльності й організаційно-правових форм (акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю) мінімальний розмір статутного фонду регулюється законодавством.

2. Резервний фонд (резервний капітал) є зарезервованою частиною власного капіталу підприємства, призначеного для внутрішнього страхування його господарської діяльності. Розмір даної резервної частини власного капіталу визначається установчими документами. Формування резервного фонду здійснюється за рахунок прибутку підприємства (мінімальний розмір відрахувань прибутку в резервний фонд регулюється законодавством).

3. Спеціальні (цільові) фінансові фонди, до яких належать цілеспрямовано сформовані фонди власних фінансових засобів з метою їх наступних цільових витрат. У складі цих фінансових фондів виділяють звичайно амортизаційний фонд, ремонтний фонд, фонд охорони праці, фонд спеціальних програм, фонд розвитку виробництва тощо.

Порядок формування й використання засобів цих фондів регулюється статутом й іншими установчими та внутрішніми документами підприємства.

4. Нерозподілений прибуток характеризує частину прибутку підприємства, що був отриманий у попередньому періоді та не використаний на споживання власниками (акціонерами, пайовиками) й персоналом. Ця частина прибутку призначена для реінвестування на розвиток виробництва.

5. Інші форми власного капіталу, до яких належать розрахунки за майно при передачі його в оренду, розрахунки з учасниками стосовно виплати їм прибутків у формі відсотків або дивідендів і деякі інші, відображені в першому розділі пасиву балансу.

До складу продуктивних сил входять насамперед засоби виробництва і люди. Якщо засоби виробництва не є власністю працівників, то вони набувають форми капіталу (капіталістичної власності), точніше постійного капіталу. Якщо вони — власність працівників (як це має місце на викуплених трудовими колективами підприємствах у США), то їх можна назвати народними фондами.

Західні економісти, як правило, ототожнюють засоби виробництва із капіталом, називаючи його запасами, грошима тощо. Але засоби виробництва, гроші та інші матеріально-речові фактори є лише речовим змістом категорії "капітал". Такий підхід є також антиісторичним, оскільки капітал — категорія, притаманна різним суспільно-економічним формаціям, а не лише капіталізму[6].

Засоби виробництва, певні матеріальні блага не в усіх економічних системах були знаряддям експлуатації. Такої ролі вони не виконували за первіснообщинного ладу, оскільки були спільною власністю. Не могли вони бути засобом експлуатації й за часів рабовласницького ладу, бо раб належав до знарядь праці, не був вільним і не міг продавати свою робочу силу. Здебільшого це характерно і для феодалізму, але в цей період розвивається лихварський капітал, коли гроші в руках лихваря є знаряддям привласнення частини праці дрібного товаровиробника (ремісників, селян). Певного розвитку набуває й торговельний капітал

Процес формування капіталістичних виробничих відносин відбувається і в Україні. Персоніфікаторами капіталу є власники комерційних банків, велика кількість директорів підприємств (які заволоділи немалою часткою державної власності), ділки тіньової економіки, мафіозні структури, | крупні чиновники та ін[6].

Загальне поняття "капітал" конкретизується у багатьох його формах: продуктивному, торговельному, грошовому, індивідуальному, акціонерному, основному, оборотному, міжнародному та ін. Тому капітал розгортається в систему капіталістичних виробничих відносин.

До цієї системи не належать дрібнотоварний сектор економіки (дрібні фермери, ремісники, торговці), в якому не експлуатується наймана праця, та народні підприємства.

Складові капіталу, спрямовані на організацію виробництва, відіграють неоднакову роль у створенні вартості та додаткової вартості. Витрати капіталіста на придбання засобів виробництва є незмінними, не створюють додаткової вартості й переносяться конкретно працею на новостворений продукт. К. Маркс назвав їх постійним капіталом і позначив літерою "с" (від початкової букви латинського слова constant — постійний). Інша частина витрат капіталіста, яку він авансує на придбання робочої сили і яка змінює свою вартість у процесі виробництва, — це змінний капітал, позначається "v" (various — змінюваний). Він збільшує первісну вартість, тобто не тільки відтворює власний еквівалент, а й створює надлишок вартості — додаткову вартість.

Аналогічну роль виконує і праця функціонуючого підприємця. Якщо він виступає одночасно і власником, то отримує за свою працю підприємницький дохід. Якщо підприємець не є власником, він отримує платню[6].

Управління власним капіталом пов'язане не тільки з забезпеченням ефективного використання вже накопиченої його частини, але і з формуванням власних фінансових ресурсів, що забезпечують майбутній розвиток підприємства.

У складі внутрішніх джерел формування власних фінансових ресурсів основне місце належить прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, він формує переважну частину його власних фінансових ресурсів, забезпечує приріст власного капіталу, а відповідно, і ріст ринкової вартості підприємства. Певну роль у складі внутрішніх джерел виконують також амортизаційні відрахування, особливо на підприємствах із високою вартістю власних основних засобів і нематеріальних активів; проте суму власного капіталу підприємства вони не збільшують, а лише є засобом його реінвестування. Інші

внутрішні джерела не грають помітної ролі у формуванні власних фінансових ресурсів підприємства.

У складі зовнішніх джерел формування власних фінансових ресурсів основне місце належить залученню підприємством додаткового пайового (шляхом додаткових внесків у статутний фонд) або акціонерного (шляхом додаткової емісії та реалізації акцій) капіталу. Для окремих підприємств одним із зовнішніх джерел формування власних фінансових ресурсів може бути надана їм безплатна фінансова допомога, яка надається, як правило, лише окремим державним підприємствам. До числа інших зовнішніх джерел входять безплатно передані підприємству матеріальні та нематеріальні активи, що включаються до складу його балансу[7.].

Побудова ринкової економіки і нова економічна ситуація цілком закономірно зумовлюють уточнення окремих економічних категорій та термінів. Одним з таких термінів є “основний капітал”.

Проведені Кленіним О.В. дослідження дозволили встановити, що основний капітал промислового підприємства – це основні засоби, нематеріальні активи та земельні ресурси, які використовуються у виробничій діяльності протягом тривалого періоду з метою одержання доходу. Науковцем встановлено, що для нормального функціонування підприємству необхідно, щоб постійно відбувалося відтворення його основного капіталу. Але оскільки до складу основного капіталу відносять крім основних засобів ще й землю та нематеріальні активи, категорія “відтворення основного капіталу” також потребує уточнення. Проведені вченим дослідження дозволили йому зробити слушний висновок, що відтворення основного капіталу – це процес безперервного відшкодування вартості основних засобів та нематеріальних активів за рахунок амортизаційного фонду, їх оновлення на новій технічній, технологічній та програмній основі, а також зростання вартості основного капіталу за рахунок частини створеного додаткового продукту[8, с.7].

Вивчення ефективності використання основного капіталу на базі тільки часткових показників не забезпечить створення загального уявлення про ефективність використання останнього, так як і використання лише загальних показників не дасть змогу показати складові, які вплинули на його ефективність.

Головними джерелами фінансування відтворення основного

капіталу є: власні, позикові та залучені джерела. Такий поділ в основному базується на принципах системного підходу з метою максимального наближення до умов сучасних економічних відносин. При виборі альтернативних джерел фінансування відтворення основного капіталу необхідно дотримуватися оптимального співвідношення власних, залучених і позикових коштів. Трьома основними елементами джерел фінансування відтворення основного капіталу є: амортизаційні відрахування (власні), лізинг (позикові), іноземні інвестиції (залучені). При реформуванні державної амортизаційної політики відбулися істотні зміни у системі управління відтворенням основних засобів: розмежування практики нарахування амортизації на податкову і бухгалтерську компоненти[9].

За даними Держстату у 2017 році в економіку України іноземними інвесторами з 76 країн світу вкладено 1630,4 млн.дол. США прямих інвестицій (акціонерного капіталу).



Рисунок 1 Динаміка обсягу вкладення прямих інвестицій в Україну 2010-2017рр. [10]

Обсяг залучених з початку інвестування прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) в економіку України на 31.12.2017 року становив 39144,0 млн.дол. США.

Інвестиції спрямовуються у вже розвинені сфери економічної діяльності. Станом на 31.12.2017 найвагоміші обсяги надходжень прямих інвестицій були спрямовані до установ та організацій, що здійснюють фінансову та страхову діяльність – 26,1% та підприємств промисловості – 27,3 %.

До основних країн-інвесторів належать Кіпр – 25,6 %, Нідерланди – 16,1%, Велика Британія – 5,5%, Німеччина – 4,6%,

Віргінські Острови (Брит.) - 4,1%, і Швейцарія – 3,9% [11].

Обсяги освоєння капітальних інвестицій підприємств України у 2017 році складають 412,8 млрд. грн., що на 22,1 % більше від обсягу капітальних інвестицій за відповідний період 2016 року. Капітальні інвестиції в Україні за 2017 рік зросли на 22,1% проти 18% за 2016 рік, про це свідчать дані Державної служби статистики.

За 2017 рік освоєно 412,8 млрд грн капітальних інвестицій (без урахування тимчасово окупованих Криму, Севастополя і частини зони проведення АТО). У регіональному розрізі найбільше збільшення капінвестицій в 2017 році в порівнянні з 2016 роком зафіксовано в Херсонській (на 50,7%), Запорізькій (на 47,4%), Донецькій (на 44,5%), Тернопільській (на 42,3%), Вінницькій (на 40%), Чернігівській (на 34,8%), Рівненській (на 34,6%), Полтавській (на 33,8%), Закарпатській (на 32,4%), Івано-Франківській (на 32,1%), Дніпропетровській (на 28,9%), Одеській (на 28,8%), Львівській (на 26,0%) областях і в Києві (на 21,4%).



Рисунок 2. Динаміка обсягу вкладення прямих іноземних інвестицій в Україну 2010-2017рр. [10.]

Капітальні інвестиції за 2017 рік зменшилися в Київській області (на 5,9%).

При цьому, в діяльності щодо забезпечення їжею і напоями, комп'ютерному програмуванні падіння капінвестицій становило 10,5% і 2,9% відповідно. Спад капінвестицій в сфері операцій з нерухомістю становив 15,9%. Головним джерелом фінансування

капітальних інвестицій залишаються власні кошти підприємств та організацій, за рахунок яких освоєно 69,9% загального обсягу.

У Києві капітальні інвестиції виросли на 21,4%. При цьому, по Київській області цей показник зменшився на 5,9%.

Найбільше зростання інвестицій у минулому році зафіксовано в охороні здоров'я – на 89,5%, освіті – на 68,4%, в держуправлінні, обороні і обов'язковому соцстрахуванні – на 44,9%; на підприємствах транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності (42,2%); рекламної діяльності та дослідженні кон'юнктури ринку (на 35,5%).

У сільському, лісовому і рибному господарствах цей показник виріс на 31,2%, в промисловості – на 23,4%. Головним джерелом фінансування капітальних інвестицій залишаються власні кошти підприємств та організацій (69,9% загального обсягу). Найбільше капітальних інвестицій вкладали в машини, обладнання та транспортні засоби – 47,6%, та в будівлі і споруди – 44,8% всіх інвестицій.

Провідними сферами економічної діяльності, за обсягами освоєння капітальних інвестицій, у 2017 році залишаються: промисловість – 33,1%, будівництво – 12,3%, сільське, лісове та рибне господарство – 14,0 %, інформація та телекомунікації – 4,1%, оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотransпортних засобів і мотоциклів – 7,0%, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 8,7%, державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування – 7,4%.

Головним джерелом фінансування капітальних інвестицій, як і раніше, залишаються власні кошти підприємств та організацій, за рахунок яких у 2017 році освоєно 69,9 відсотка капіталовкладень. Частка кредитів банків та інших позик у загальних обсягах капіталовкладень становила 5,3 відсотка.

За рахунок державного та місцевих бюджетів освоєно 12,7 відсотка капітальних інвестицій. Частка коштів іноземних інвесторів становила 1,4 відсотка усіх капіталовкладень, частка коштів населення на будівництво житла – 7,8 відсотка. Інші джерела фінансування становлять 2,9 відсотка. [11].

З дослідженнями І.В.Оріх ефективність діяльності підприємства великою мірою залежить від рівня розвитку та вдосконалення системи управління капіталом, адже капітал на підприємстві займає важливе місце та завжди є необхідним

атрибутом його діяльності – від моменту створення до його ліквідації або реорганізації.

Погоджуємось із думкою І.В.Оріх, що механізм управління капіталом підприємства передбачає:

- постановку цілей і завдань управління капіталом;
- удосконалення методики аналізу ефективності використання усіх видів капіталу;
- розроблення та аналіз напрямків оптимізації процесу управління капіталом;
- розроблення методики оперативного управління високоліквідними обіговими активами;
- розроблення загальної стратегії управління капіталом; – використання у процесі управління економічних методів і моделей.

Технологія методології управління капіталом повинна базуватися на науково обґрунтованих принципах і правилах поведінки, які виражають динамічність і сприйнятливість до змінних умов, спланованих результатів господарської діяльності та інтегрованість зі спільною системою управління підприємством, тобто, кожне підприємство повинне обирати найбільш прийнятну для нього модель управління капіталом з врахуванням чинного законодавства та конкретних умов діяльності[1].

Управління власним капіталом пов'язане як із забезпеченням ефективного використання вже нагромадженої його частини, так і з формуванням власних фінансових ресурсів для забезпечення майбутнього розвитку підприємства.

Список джерел

1. Оріх І.В. Сучасні підходи до управління капіталом промислових підприємств.[Електронний ресурс]. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2016/paper/.../636/333>
2. Григорова З.В. Формування та ефективність використання основного капіталу підприємства: автореф. Дис..канд.економ.наук. спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами / Григорова Зоя Валентинівна. Київ. 2005. 19с.
3. Старицький Т.М. Раціональне відтворення основного капіталу в сільському господарстві.: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня.канд.економ.наук. спец. 08.07.02 – Економіка сільського господарства і АПК / Старицький Тарас Михайлович. Київ. 2006. 22с.

4. Савельєва Т.М. Напрямки удосконалення управління капіталом підприємства. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2014. Том 10. №3. С.191-196

5. Капітал підприємства: сутність, джерела формування та засади управління. [Електронний ресурс]/ URL: http://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/17664/

6. Основи економічних знань. Капітал та його структура. [Електронний ресурс]. URL: <https://library.if.ua/book/41/2760.html>

7. Івченко Л.В., Удовик Н.Л. Власний капітал: джерела формування та функції. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2016 №1..Частина 1С.55-59

8. Кленін О.В. Вдосконалення механізму відтворення основного капіталу промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня .канд.економ.наук. спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами / Кленін Олег Володимирович. Маріоуполь. 2006. 23с.

9. Хлопчик Д.В. Проблеми фінансування відтворення основного капіталу. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. 2008.. С109-110 [Електронний ресурс] URL: <dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/35544/36-Хлопчык.pdf?>

10. Сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. URL : www.ukrstat.gov.ua

11. Колеватова А.В. Сучасний стан залученні іноземних інвестицій в економіку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип.22. С.1080-1084

© Апанасенко В.С., 2019

6.5. Проблемні аспекти економічної природи виробничих запасів та їх оцінки за сучасних умов господарювання

Для здійснення господарської діяльності підприємствами всіх форм власності та галузей економіки використовуються виробничі запаси, які є найбільш важливою і значною частиною активів підприємства.

Ефективне функціонування підприємств у ринкових умовах господарювання значною мірою залежить від раціонального використання ресурсів: трудових, матеріальних, які в сукупності з основними засобами становлять виробничі ресурси. Матеріальні ресурси є засобами виробництва, які включають засоби праці і предмети праці. Поняття виробничих запасів слід відрізнити від

поняття матеріальних (виробничих) ресурсів, яке є більш загальним, ніж матеріальні або виробничі запаси.

Термін «запаси» у вітчизняній науковій літературі з'явився в період реформування бухгалтерського обліку в Україні з метою наближення його до міжнародних стандартів. До впровадження стандартів термінологія мала різну назву, а саме товарно-матеріальні цінності, предмети праці, матеріальні ресурси, виробничі ресурси тощо.

Із прийняттям в Україні національних положень, які мають узгодженість з МФЗ та у відповідності до П(с)БО 9 «Запаси» [3] цей термін має таке значення: запаси – активи, які:

- утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності;
- перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва;
- утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством.

Попри це в більшості літературних джерел виробничі запаси визначаються як матеріальні, виробничі ресурси або як виробничі запаси, залежно від того, з якої позиції вони розглядаються: економічного чи бухгалтерського підходу.

Зазначимо, що серед вчених-економістів існують різні погляди щодо трактування поняття виробничих ресурсів підприємства та їх складових.

Іваниенко В. В. зазначає, що виробничі запаси – це матеріальні ресурси, що знаходяться на складах фірми (сировина, матеріали, покупні напівфабрикати, що комплектують вироби, паливо і пальне, тара і тарні матеріали, запасні частини для ремонту, інструменти та ін.), призначені для виробничого споживання, але що ще не поступили у виробництво[12].

Швец, І. Б. вважає, що виробничі запаси є матеріальними оборотними активами підприємств, є головною умовою здійснення необхідного виробничого процесу [23].

Безруких П.С. під виробничими запасами розуміє різні речові елементи виробництва, що використовуються в якості предметів праці у виробничому та іншому господарчих процесів [7].

Пушкар М. С. під виробничими запасами розуміє запаси засобів виробництва, які знаходяться на складах суб'єкта

господарювання і необхідні для забезпечення безперервного виробничого процесу, причому це лише ті предмети праці, які ще не задіяні у процесі виробництва і зберігають свою натурально-речову форму [19].

Колосок А.М. вважає виробничі запаси частиною оборотних засобів підприємства. Визначає, що до їх складу входить сировина, матеріали, МШП, незавершене виробництво, готова продукція та товари для перепродажу. Виробничі запаси розглядаються з точки зору витрат підприємства на їх придбання, що нівелює таку характерну особливість запасів, як частина оборотних активів підприємства [14].

Багрій К.Л. вважає виробничими запасами засоби виробництва, які ще не використані у виробничому процесі, проте, таке визначення, на нашу думку, є досить узагальненим і не дає можливість чітко відокремити виробничі запаси у структурі активів підприємства [6].

Борисова І.С. пропонує вважати виробничими запасами частину оборотних засобів підприємства, які ще не використані, проте надійшли на робочі місця. На нашу думку таке визначення має досить обмежені критерії, тому що не зрозуміло яким чином класифікувати запаси, які зберігаються на складі для виробничих потреб [8].

У той же час, Іванюта П.В. та ін. виробничими запасами вважають саме запаси на складах підприємства і також не має вказівок стосовно термінів використання запасів та джерел використання [13,16-18].

Досить ґрунтовним, на наш погляд, є визначення виробничих запасів надане Довгою Т.А., Дубініною М.В. та ін., які вказують на склад та терміни використання виробничих запасів, проте, у їх визначенні також відсутні рекомендації стосовно джерел відшкодування витрат на їх придбання. Така відмінність у трактуванні свідчать про те, що розкриття суті будь-якої економічної категорії залежить від вибраного підходу до її визначення [10, 11, 22].

Проте, з якого б боку ми не підходили до запасів, однозначно можна зробити висновок, що запас – це накопичення матеріальних цінностей на складах підприємства. Більш точне визначення полягає в наступному: запас – це фактична величина накопичених матеріальних цінностей на складі на кожен день

роботи підприємства для забезпечення ритмічного і безперервного виробничого процесу.

Так, на думку Гордієнко Д.Д. до виробничих ресурсів підприємства слід відносити робочу силу, знаряддя праці (машини, устаткування та ін.), предмети праці (сировина, матеріали і так далі), готову продукцію (запаси товарів) та природні умови виробництва (земля, корисні копалини і ін.) [9].

Багрій П. І. пропонує трактувати поняття «запаси виробничі» як засоби виробництва, що надійшли до споживачів (на підприємство, будову) і ще не використовуються у процесі виробництва, і тут же пропонує визначення поняття «запаси» як наявність матеріальних ресурсів (засобів виробництва та предметів споживання) для забезпечення безперервності розширеного відтворення, обслуговування невиробничої сфери та задоволення потреб населення [6].

Згідно з міжнародним стандартом МСФЗ (IAS) 2 «Запаси» [4], «запаси – це активи, як передбачені для подальшого продажу в ході звичайної діяльності; що знаходяться у процесі виробництва для такого продажу, або ті, що знаходяться у вигляді сировини та матеріалів, які будуть використовуватись у процесі виробництва або надання послуг, за винятком незавершеного виробництва, що виникає за угодами на будівництво, включаючи безпосередньо пов'язані з ними угоди на надання послуг, фінансових інструментів та біологічних активів, що належать до сільськогосподарської діяльності, та сільськогосподарська продукція в момент її збирання».

П(с)БО 9 [3] визначає одиницю бухгалтерського обліку запасів їх найменування або вид. Таке спрощене визначення для цілей аналітичного обліку надалі не дозволяє ідентифікувати конкретні запаси, які були придбані і використання яких передбачено технологією. За таким спрощеним визначенням до аналітичного обліку потрапляють в одну одиницю обліку різні (за призначенням, властивостями, можливостями і вартістю) запаси. Тому для належної ідентифікації наявних, отриманих та витрачених запасів потрібно удосконалювати аналітично-облікове визначення запасів, яке б забезпечило однозначну необхідність ведення аналітичного обліку виробничих запасів за їх ідентифікаційними характеристиками.

На цей час тільки Інструкція з бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій

встановлює імперативну норму про ведення аналітичного обліку запасів для отримання кількісно-вартісної характеристики про них. Однак, по-перше, підприємства, що складають фінансову звітність за МСФЗ, не мають використовувати цей документ, по друге, таке визначення інформації про запаси сприймається як необхідність встановлення для цілей аналітичного обліку лише однієї одиниці натурального виміру запасів (штук, метрів, кілограм, літрів тощо). Проте, виходячи з конкретних властивостей запасів та з метою належної ідентифікації їх надходження, обґрунтованого витрачання і наявності потрібно кількісну інформацію в аналітичному обліку по деяких особливо індивідуалізованих за своїми властивостями видів, марок, сортів запасів отримувати у двох (а можливо і більше) натуральних (кількісних одиницях штучно-вагового, кількісно-поверхневого чи вагового-об'ємного виміру). Тому потребує доповнення чинна нормативно-правова база з бухгалтерського обліку імперативною нормою про конкретизацію одиниць виміру запасів в бухгалтерському аналітичному обліку. Враховуючи те, що частина юридичних осіб не зобов'язані застосовувати П(с)БО та Інструкцію про застосування Плану рахунків, а всі без виключення юридичні особи не зобов'язанні застосовувати Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів, тому вважаємо доцільним доповнити такою імперативною формою п. 2.4. Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку. Але для підкреслення значущості обов'язкового дотримання такого інструменту в забезпеченні економічного і раціонального використання запасів та збереження капіталу підприємств таке доповнення має бути внесено до ст. 9 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1].

Запаси у вигляді деталей, вузлів, агрегатів використовуються для ремонту основних засобів. П(с)БО 7 «Основні засоби» [2] встановлює, що витрачання будь-яких ресурсів, зокрема, вузлів і агрегатів, пов'язаних з ремонтом основних засобів, визнається витратами підприємства.

Проте, МСФЗ 16 «Основні засоби» розглядає витрачання вузлів і агрегатів, тобто запасних частин на заміну аналогічних непридатних агрегатів при ремонті основних засобів не витратами підприємства, а визнанням їх вартості у балансовій вартості об'єкта основних засобів, що ремонтується із заміною

вузла, агрегату. При цьому з балансової (залишкової) вартості об'єкта основних засобів, який відремонтовано, виключається балансова (залишкова) вартість заміненних вузлів, агрегатів. Якщо підприємство не може визначити вартість заміненого вузла, агрегату, то вона оцінюється за витратами на заміну.

Схожа норма відображення інформації при заміні окремих компонентів (частин) об'єкту основних засобів, тобто при витрачанні вузлів і агрегатів на ремонт основних засобів, міститься у п. 29-30 Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку основних засобів. Проте, з огляду на відсутність у Методичних рекомендацій статусу імперативної норми та з причин «податкивізації» бухгалтерського обліку в останні кілька років, підприємства її (цю норму) не застосовує, створюючи завищені витрати, занижу балансову вартість основних засобів і зменшуючи фінансові досягнення підприємства. Тому пропонується відповідне доповнення окремим абзацом включити до пункту 15 П(с)БО 10 «Основні засоби» [2].

Таким чином, система законодавчих актів і нормативних документів не тільки визначає порядок організації обліку наявності та використання виробничих запасів, а й відокремлює напрямки подальшого удосконалення їх методики.

Аналіз нормативних та літературних джерел свідчить про неоднозначність підходів вітчизняних і зарубіжних вчених до трактування терміну «виробничі запаси», визначення їх складових елементів, функціонального призначення та принципів віднесення запасів до складу виробничих.

Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів [5] розкривають сукупний склад запасів для цілей бухгалтерського обліку: сировина основна та допоміжна, матеріали, паливо, запасні частини, МШП, НЗВ, ГП, товари у вигляді матеріальних цінностей, що призначені для перепродажу, поточні біологічні активи. Проте в них термін «виробничі запаси» відсутній. Розкривається порядок формування первісної вартості запасів, методи оцінки запасів при їх вибутті.

Одним з основних, найбільш проблемних питань системи бухгалтерського обліку, з думки фахівців, є – правильне і раціональне відображення в бухгалтерському обліку первісної вартості (фактичної собівартості) виробничих запасів та товарів, визначення та відображення на синтетичному та аналітичному обліку фактичної собівартості матеріалів і комплектуючих

виробів, витрачених на виробництво продукції (робіт, послуг), а також собівартості реалізованої готової продукції (робіт, послуг) на виробничих підприємствах.

Запаси визнаються активом, якщо існує імовірність того, що підприємство отримає в майбутньому економічні вигоди, пов'язані з їх використанням, та їх вартість може бути достовірно визначена.

Придбані (отримані) або вироблені запаси зараховуються на баланс підприємства за первісною вартістю.

При продажу, відпуску запасів у виробництво та іншому вибутті (використання) оцінка здійснюється за такими методами, які передбачені згідно з П(с)БО 9: ідентифікованої собівартості відповідної одиниці запасів; середньозваженої собівартості;

перших за часом надходження запасів (ФІФО); нормативних затрат;- ціни продажу[3].

Для всіх одиниць бухгалтерського обліку запасів, що мають однакове призначення та однакові умови використання, застосовується тільки один із наведених методів.

Метод 1. Оцінка за ідентифікованою собівартістю.

Інакше кажучи, «за яку ціну купив, за таку і списав» (у виробництво, на склад готової продукції чи в реалізацію – залежно від того, які саме виш запасів і з якою метою вибувають).

Згідно з П(С)БО 9 цей метод застосовують для оцінки вибуття запасів, придбаних з метою їх реалізації на спеціальне замовлення, і запасів, які не замінюють один одного. Однак не зовсім зрозуміло, навіщо у П(С)БО 9 [3] запроваджено таке обмеження в застосуванні методу ідентифікованої собівартості. Можливо, наголос на спецзамовленні та незамінності не треба розуміти як обмеження, а лише в тому сенсі, що застосовувати цей метод оцінки зможуть усі підприємства для спецзамовлень, а у разі незамінності – в обов'язковому порядку.

Найімовірніше, саме так і слід розуміти пункт 17 разом з першим абзацом пункту 16 П(С)БО 9. Адже на багатьох підприємствах давно налагоджено комп'ютерний облік надходження і вибуття запасів за ідентифікованою собівартістю, і оскільки цей метод є найточнішим, немає сенсу змінювати і перебудовувати програми заради впровадження приблизного обліку, яким є облік вибуття за методами середньозваженої собівартості, ФІФО. Інша річ, що термін ідентифікована

собівартість раніше не вживався. Але новий лише термін, а сам метод давно і широко застосовується в Україні.

У нашій країні він завжди переважав і використовувався практично у всіх галузях економіки. Обов'язкова умова для застосування – можливість за кожною одиницею запасів установити саме її ціну (історичну собівартість).

Метод 2. Оцінка за середньозваженою собівартістю.

Метод середньозваженої собівартості застосовується окремо для кожної сукупності відображених в обліку запасів, однакових за призначенням і споживчими характеристиками.

Алгоритм розрахунку середньої вартості одиниці запасу протягом періоду визначається залежно від методу, що застосовується для обліку запасів. Середня вартість одиниці запасів може розглядатися як за звітний період (при періодичному обліку списання запасів), так і після кожного наступного надходження (при безперервному веденні обліку списання запасів).

Для розрахунку ціни вибуття при періодичній оцінці беруться до уваги всі дані з надходження запасів за звітний період, а при постійній – лише дані за період, що передував даті останнього вибуття запасів.

Цей метод можна застосовувати для оцінки взаємозамінних запасів, при списанні яких не потрібно проводити ідентифікацію (на відміну від попереднього методу). Недоліком вказаного методу є складність визначення середньої ціни в умовах, коли виробничі запаси надходять або витрачаються щоденно.

За постійної системи обліку запасів при застосуванні методу середньозваженої собівартості, вартість запасів, що знову надійшли, усереднюється з вартістю наявних запасів. У результаті цього одержується нібито одна партія за однією обліковою ціною, яка визначається як відношення загальної вартості запасів до їх загальної кількості.

Перевага методу оцінки за середньозваженою собівартістю полягає у тому, що оцінку вартості відпущених запасів та їх залишків можна отримати одразу в момент здійснення операції, що дає об'єктивну інформацію про вартість запасів і практично не дозволяє здійснювати маніпуляції з цифрами. Але це досягається за рахунок великого обсягу роботи. Крім того, оцінка залишків матеріалів і собівартості готової продукції не є абсолютно об'єктивною.

При періодичному обліку запасів, що найчастіше застосовується на практиці, при використанні методу середньозваженої собівартості робиться припущення, яке спрощує реальну картину руху запасів: усі запаси надійшли та відпущені в один і той же час – у кінці звітнього періоду. Застосування методу середньозваженої собівартості в умовах періодичної оцінки запасів означає, що вартість придбаних протягом звітнього періоду запасів необхідно розділити на їх загальну кількість, отримавши таким чином середню ціну придбання запасів, яка і буде ціною вибуття запасів у цьому звітньому періоді.

Якщо з дати останнього вибуття відбулося зростання цін порівняно з їх середнім рівнем, то оцінка запасів за цим методом при безперервному обліку дає меншу вартість вибуття запасів, ніж при періодичному, і навпаки.

Метод 3. Оцінка за методом ФІФО.

Метод ФІФО (першими відпускаються запаси, що надійшли раніше) базується на хронології надходження, тобто на припущенні, що одиниці запасів, які були придбані першими, продаються чи використовуються першими, що запобігає їх псуванню, а також, що грошова одиниця є стабільною. Одиниці, які залишаються в запасах на кінець періоду, оцінюються за цінами останніх надходжень товарів.

Даний метод найчастіше застосовується для таких видів запасів як фрукти, овочі та інші продукти харчування, коли перші запаси, що надійшли, повинні реалізовуватися у першу чергу, щоб уникнути збитків від їх псування.

При постійному обліку вартість витрачених запасів розраховується виходячи з їх загальної вартості безпосередньо при витрачанні чергової партії. Собівартість проданих запасів визначається шляхом додавання вартостей, використаних при їх збуті.

При періодичному обліку, як вже зазначалося вище, реальне чергування надходжень і витрачання замінюється послідовними діями: спочатку враховується усе надходження, а потім – усе витрачання. При цьому бухгалтер виводить підсумки з оприбуткування запасів за весь звітний період, після чого відображає вибуття необхідної кількості запасів у хронологічному порядку, від першого постачання до того постачання, в якому виникало повне вибуття запасів у звітному

періоді. Вартість запасів на кінець звітного періоду визначається шляхом проведення інвентаризації. Сальдо запасів на кінець періоду визначається як добуток кількості запасів у натуральному вираженні та ціни (при придбанні запасів) або собівартості (при самостійному виготовленні) одиниці запасу з останньої його партії, що надійшла.

Перевага методу ФІФО полягає в його простоті, систематичності та об'єктивності, завдяки використанню цього методу не допускається маніпулювання даними в сторону штучного завищення або заниження вартості запасів, тобто сприяє запобіганню можливості маніпулювання прибутком, забезпечує відображення у балансі суми запасів, яка приблизно співпадає з поточною ринковою вартістю. Метод ФІФО оправдовує себе в умовах незначної інфляції. Застосування ж його в умовах високої інфляції призведе до завищення вартості матеріальних залишків, заниження собівартості готової продукції та, як наслідок, завищення результатів від реалізації.

Оцінка запасів методом ФІФО потребує організації аналітичного обліку не тільки за видами матеріальних активів, але й за партіями постачання, якщо закупівельні ціни на них змінюються.

Основним недоліком методу є вплив зовнішніх чинників економічного життя держави на показник валового прибутку окремо взятого підприємства.

Так, в умовах постійно зростаючих цін метод ФІФО дає найвищий показник валового прибутку. Якщо взяти до уваги, що в умовах загального зростання цін кожне підприємство прагне підвищити також ціни на реалізовуваний товар, то при застосуванні методу ФІФО до оцінки вибуття показник валового прибутку, що зазначається у Звіті про фінансові результати, можна вважати невиправдано завищеним.

Відповідно, в умовах постійного зниження цін спостерігається зворотний процес: показник валового прибутку внаслідок застосування методу ФІФО до оцінки вибуття запасів і вимушеного зниження відпускних цін на продукцію (товари), що їх підприємство реалізує, виявляється у звіті невиправдано заниженим.

Водночас, оскільки запаси, які придбаваються в умовах постійно зростаючих цін і оцінюються при вибутті за методом ФІФО, списуються в реалізацію за найменшою з цін, то запаси,

які залишаються на балансі підприємства, виявляються оціненими за вартістю, більш-менш наближеною до ринкової. Це означає, що при аналізі балансу такого підприємства показники власних оборотних коштів, оборотного капіталу і відповідно коефіцієнт покриття будуть не просто оптимістичнішими.

Метод 4. Метод нормативних затрат.

Нормативний метод обліку вибуття запасів є складовою давно відомого в нашій країні нормативного методу обліку витрат (облік за планово-розрахунковими цінами) і базується на нормативному методі калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг).

Відповідно до пункту 23 П(С)БО 9 «оцінка за нормативними витратами полягає в застосуванні норм витрат на одиницю продукції (робіт, послуг), які встановлені підприємством з урахуванням нормативних рівнів використання запасів, праці, виробничих потужностей і діючих цін». Для забезпечення максимального наближення нормативних витрат до фактичних витрати і ціни мають регулярно у нормативній базі перевірятися і переглядатися.

Основні принципи нормативного методу обліку витрат (у тому числі вибуття запасів) і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) такі. В основу калькуляції фактичної собівартості окремого виду продукції покладено заздалегідь складену калькуляцію нормативної собівартості цього виду продукції за затвердженими самим підприємством поточними нормами витрат сировини і матеріалів.

За дотримання цих норм (і їх своєчасного перегляду) фактична собівартість відповідає нормативній. У разі виявлення відхилень від норм фактичну собівартість продукції визначають так: до нормативної собівартості додають (у разі перевитрати) або від неї віднімають (у разі економії) виявлені відхилення від поточних норм, а також додають (віднімають) витрати, зумовлені зміною цих норм протягом звітної періоду за кожною статтею витрат. При цьому прямі витрати за встановленими нормами враховують окремо від витрат, що становлять відхилення від норм. Це дає змогу ретельно контролювати витрати під час виробництва продукції. Нормативний метод обліку витрат і калькулювання собівартості часто використовується на підприємствах промисловості зі складною технологією, а також у сезонних галузях матеріального виробництва.

Метод 5. Метод оцінки вибуття запасів за цінами продажу.

Метод оцінки за цінами продаж застосовується підприємствами роздрібною торгівлі з використанням середнього відсотку торгової націнки на товари. Цей метод оцінки застосовують підприємства, які мають значну номенклатуру товарів, що змінюється, з приблизно однаковим рівнем торгової націнки, причому в тих випадку, застосування інших методів оцінки вибуття запасів є невиправданим.

Використовуючи різні методи оцінки запасів, можна одержати різні значення валового прибутку, особливо в умовах інфляції.

Вибір підприємством оптимального методу оцінки запасів сприяє збільшенню оборотних коштів, залученню інвестицій, що в підсумку дає можливість отримати більші прибутки та в цілому покращити фінансовий стан підприємства.

Оцінка запасів на дату балансу незначному рівні інфляційних і циклічних коливань цін запаси доцільно обліковувати за вартістю їх придбання. Проте, при збільшенні річного рівня інфляції, що виражається у відчутних коливаннях цін, відображення запасів за вартістю придбання вже не дає об'єктивної картини їх реальної вартості та господарської корисності як джерела потенційного доходу. Ринкова вартість товарно-виробничих запасів може зменшуватися під впливом науково-технічного прогресу та фактору морального старіння, що передбачає різницю між вартістю придбання запасів та їх вартістю на даний момент.

Згідно з П(С)БО 9 з метою збереження об'єктивності оцінки запасів в умовах цінової нестабільності запаси відображаються в бухгалтерському обліку та звітності за найменшою з двох оцінок: первісною вартістю або чистою вартістю реалізації.

На практиці первісна вартість запасів не завжди співпадає з чистою вартістю їх реалізації. При цьому можливі дві ситуації:

- первісна вартість запасів перевищує чисту вартість реалізації;

- первісна вартість запасів нижча за чисту вартість реалізації.

У першому випадку сума перевищення списується на витрати звітного періоду. Таким же чином списується вартість зіпсованих запасів або запасів, яких не вистачає. Після встановлення винних у недостачі осіб сума, що підлягає відшкодуванню, зараховується до складу дебіторської

заборгованості (або інших активів) і відображається у складі доходу звітного періоду.

Облікові ціни необхідно періодично переглядати для того, щоб вони за можливістю відображали або наближалися до дійсної вартості товарно-виробничих запасів. В умовах інфляції переглядати облікові ціни бажано декілька разів на рік.

Отже незважаючи на те, що визнання та оцінка виробничих запасів втілює в собі безліч методів, підприємство обирає для себе найпростіший, який би легко можна було поєднати з нашим законодавством.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що у сучасній економічній теорії відсутній єдиний погляд щодо змісту виробничих ресурсів підприємства та їх складу. Невизначеність теоретичних трактувань обраного поняття призводить до розбіжності у практичних аспектах його використання: бухгалтерському, управлінському обліку або економічному аналізі.

На нашу думку, найбільш повним слід вважати трактування виробничих ресурсів підприємства як сукупності певних чинників (запасів, джерел, засобів та предметів праці), які має в наявності підприємство, і які можуть бути мобілізовані та використані ним для досягнення конкретної мети й одержання очікуваного результату в певний проміжок часу.

Список джерел

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.1999 №996-XIV (зі змінами і доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення 01.04.2019).

2. П(С)БО №7 «Основні засоби», затверджене наказом МФУ від 27.04.2000 №92 (зі змінами і доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00> (дата звернення 01.04.2019).

3. П(с)БО 9 «Запаси», затверджене наказом МФУ від 20.10.1999 №246 (із змінами і доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00> (дата звернення 01.04.2019).

4. МСФЗ 2. Запаси (IAS 2. Inventories). URL: <http://www.minfin.gov.ua> (дата звернення 01.04.2019).

5. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів, затверджені наказом МФУ від 10.01.2007 №2 (зі змінами і доповненнями). URL: (дата звернення 01.04.2019).

6. Багрій К.Л. Особливості аналізу ефективності використання матеріальних запасів підприємства. Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. Вип. 7(25): Ч. 1. – Луцьк, 2010. – С. 50–58.

7. Безруких П.С. Бухгалтерский учет.– Москва: Бухгалтерский учет, 2002. – 719 с.

8. Борисова І.С. Розробка моделі ефективності використання виробничих ресурсів господарських товариств . *Агросвіт*. – 2008. – №19. – С. 14.

9. Гордієнко Д.Д. Економічний тлумачний словник. [Понятійна база законодавства України у сфері економіки (Вид. 2-е, перероб. і доп.)]. – Київ: КНТ, 2007. – 360 с

10. Довга Т.А. Роль та місце аналізу виробничих запасів в системі управління ресурсним потенціалом підприємства. *«Молодий вчений»*. – № 5 (20). – Частина 1. – травень, 2015 р. – С. 130-134.

11. Дубініна М.В. Сутність виробничих запасів як складової частини процесу виробництва. *Тенденції та закономірності розвитку обліково-аналітичного забезпечення в Україні: Тези доповідей на вузівської наук.-практ. конференції*. –Миколаїв: НУК, 2007. – 156 с.

12. Іваниенко В.В. Финансовый анализ: учеб. пособ.. – 2-е изд. – Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2010. – 176 с.

13. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами і витратами: навч. посіб. За ред. д.е.н., проф. Іванюти О.М. – Київ: Центр навчальної літератури, 2009. – 320 с.

14. Колосок А.М. Проблемні питання обліку і списання матеріальних цінностей. *Актуальні проблеми економіки*. – 2011, №10. – С. 229–233.

15. Кулицький С. Проблеми розвитку українського гірничо-металургійного комплексу на сучасному етапі. *Україна: події, факти, коментарі*. – 2015. – №15. – С. 41–62. URL: <http://nbuviar.gov.ua>. (дата звернення 01.04.2019).

16. Ловска І.Д. Виробничі запаси як облікова категорія: пошук конвенційності URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення 01.04.2019).

17. Лопатіна В.В. Економічна сутність виробничих запасів. URL: <http://lib.chdu.edu.ua> (дата звернення 01.04.2019).

18. Матросова Л.М., Носкова С.А. Теоретичні засади поняття «виробничі ресурси підприємства» та їх класифікація. *Економічний вісник Донбасу* –2(24). – 2013. – С. 207-211.

19. Пушкар М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти).– Тернопіль: *Економічна думка*, 2011. – 422 с.

20. Титенко Л.В. Економічна сутність виробничих запасів. *Фінанси, облік і аудит*. – 2011. – №18. – С. 361-369.

21. Швець І.Б., Бондарева І.А. Управление производственными запасами на предприятии: монография. – НАН України. Ін-т економіки пром-ти. – Донецьк, 2003. – 182 с.

© Мезенцева Н.М., Кирику В.В., 2019

РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

7.1. Економічні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємств

Функціонування економіки України у ринкових умовах вимагає переорієнтації господарюючих суб'єктів на нові форми і методи роботи, що дозволяють підтримувати оптимальний рівень фінансово-економічних показників у виробничій діяльності. У зв'язку з цим, багато промислових підприємств віддають перевагу новим методам роботи зі споживачами та просування товарів на ринку (зокрема, для української економіки), які традиційно знаходять своє відображення в теорії маркетингу. Незважаючи на те, що дане питання було висвітлено у значній частці як вітчизняної, так і закордонної літератури, застосування практичного маркетингу на промислових підприємствах й досі залишається недостатнім.

У сучасних підприємствах одним з найбільш ефективних інструментів впливу на результат компанії є управління маркетинговою діяльністю. Зважаючи на мінливий бізнес-клімат, який відзначається зростаючою конкуренцією, необхідним стає вдосконалення діяльності підприємства в цілому, а зокрема його маркетингової складової, що надасть компаніям можливість збільшити свої конкурентні переваги на вітчизняному та зовнішньому ринках. Загострення конкурентного середовища обумовлює необхідність пошуку нових підходів до забезпечення конкурентоспроможного розвитку сучасного підприємства. Нажаль, часто причиною недостатньої прибутковості компаній є неефективна система управління маркетинговою діяльністю.

Дослідження проблем управління маркетинговою діяльністю знайшло відображення у працях таких науковців, як І.В. Мосійчук, І.Г. Клімова, А.В. Ткаченко, І.О. Щєбликіна, М.В. Волкова та ін. Питання оцінювання ефективності маркетингової діяльності знайшли відображення у роботах низки вітчизняних вчених-економістів, серед яких слід відзначити праці Л.В. Балабанової., В. А. Шаповалова, Н.В. Бутенка, Н.К. Моїсєєва,

А.Ф. Павленко, Є.Б. Анфіногорова, В.А. Пархименко, Т.Є Дерев'янченко, О.П. Лідовської, А. Резніченко та ін.

Маркетингова діяльність підприємства являє собою творчу управлінську діяльність, завдання якої полягає в розвитку ринку товарів, послуг і робочої сили шляхом оцінки потреб споживачів, а також у проведенні практичних заходів для задоволення цих потреб. За допомогою цієї діяльності координуються можливості виробництва і розподіл товарів і послуг, а також визначається, які кроки необхідно зробити, щоб продати товар або послугу кінцевому споживачеві.

Суть і зміст маркетингової діяльності відображають об'єктивні умови розвитку ринку, який певною мірою втрачає хаотичність і підпадає під регулюючий вплив завчасно встановлених господарських зв'язків, де особлива роль відводиться споживачу. Споживач висуває свої вимоги до продукту, його техніко-економічних характеристик, кількості, термінів поставки (насамперед машин і обладнання) і тим самим створює передумови для розподілу ринку між виробниками. Зростає значення конкуренції, боротьби за споживача. Це примушує виробників старанно і глибоко вивчати конкретних потенційних споживачів і запити ринку, який пред'являє високі вимоги до якості і конкурентоспроможності продукції.

Втім, як свідчать результати досліджень, на сьогодні в вітчизняній науковій літературі відсутнє комплексне вивчення управління маркетинговою діяльністю в умовах конкурентної боротьби. В зв'язку з цим, дослідження питань вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємств та вироблення на цій основі необхідних методичних рекомендацій є досить актуальним.

В даній ситуації необхідною є розробка шляхів раціоналізації управління маркетинговою діяльністю, що є неможливою без врахування взаємодії економічного та філософського підходів. Таким чином, актуальність поставленої проблеми визначається: високим ступенем значущості маркетингової діяльності для підприємства в цілому; відсутністю системного підходу до практичного застосування філософського та економічного підходів в прийнятті управлінських рішень.

Сьогодні запорукою успішної діяльності промислового підприємства в ринкових умовах господарювання є вихід на

ринку за умови створення більш досконалої системи управління маркетинговою діяльністю з можливістю швидкої адаптації до постійних хаотичних змін в економічному середовищі[1].

Як відомо, маркетинг є особливою сферою економічної науки, яка займається вирішенням проблем щодо раціоналізації та оптимізації у широкому сенсі за допомогою розробки відповідного інструментарію. Коли мова йде безпосередньо про значення маркетингу, потрібно зазначити, що саме маркетинг дає змогу підприємствам краще пристосовуватися до умов ринку. Ситуація, в якій сьогодні функціонують виробники промислових підприємств розвинутих країн, вкрай складна.

Так, ринки перенасичені товарами, їх частки чітко розподілені між виробниками, в результаті чого споживач отримав можливість диктувати власні вимоги. Враховуючи дані умови, варто відзначити, що конкурентна боротьба ускладнює можливість вести підприємницьку діяльність і продовжувати займати лідируючі позиції на ринку. Ще однією не менш важливою проблемою є відсутність або недостатня кількість кваліфікованих фахівців з маркетингу, які мали б координувати координувати систему управління з маркетингової точки зору.

На кількісний та якісний склад таких працівників впливає рівень їх освіти, вікова структура, порядок морального та матеріального стимулювання, порядок та організація роботи, віковий, що, в свою чергу, відображається на їх відношенні до роботи.

Маркетинг як базова функція управління підприємством в умовах ринку пропонує керівництву підприємства деякі перевірені практикою можливості досягнення позитивних результатів фінансово-економічної діяльності господарської діяльності в ринкових умовах з мінімальним ризиком. Це, насамперед, певна послідовність здійснення аналітичної роботи; вихід на найсприятливіші цільові сегменти ринку; формування в інтересах підприємства змінних факторів зовнішнього середовища, включаючи поведінку споживачів; ускладнення дозволеними методами діяльності конкурентів; створення для цільового споживача сприятливого образу підприємства і всієї його діяльності тощо.

Однак треба зауважити, що в сучасних умовах стрімкого розвитку науки, техніки і технологій, посилення конкуренції

успіху може досягти тільки таке підприємство, яке творчо застосовує ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства у своїй діяльності, постійно знаходиться у пошуку нових шляхів адаптації до безперервно мінливих умов, що диктує ринок.

Ефективна маркетингова діяльність підприємства не можлива без організації відповідних управлінських структур. Для детального розуміння проблеми, розглянемо основний категоріальний апарат. У загальному визначенні під маркетингом розуміють управлінську концепцію, яка забезпечує ринкову орієнтацію виробничозбутової діяльності підприємства; а також систему управління, яка передбачає скоординовану і спрямовану діяльність на вивчення ринків збуту, пристосування виробництва до їх потреб, активного впливу на ринкові процеси, на споживачів з метою збільшення збуту і, як результат, отримання прибутку. [2].

Управління маркетингом може здійснюватися з позицій п'яти підходів: вдосконалення виробництва, товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу, соціально-етичного маркетингу: 1. Концепція вдосконалення виробництва стверджує, що споживачі будуть прихильні до товарів, які широко поширені і доступні за ціною, а як наслідок – компанія повинна зосередити свої зусилля на вдосконаленні виробництва і підвищенні ефективності системи розподілу. Застосування цієї концепції підходить в двох ситуаціях: коли попит на товар перевищує пропозицію і коли собівартість товару дуже висока і її необхідно понизити, для чого потрібно підвищити продуктивність.

2. Концепція вдосконалення товару стверджує, що споживачі прихильно відноситимуться до товарів, що пропонують найвищу якість, кращі експлуатаційні характеристики і властивості, тому компанія повинна зосередити свої зусилля на постійному вдосконаленні товару. Негативний момент даної концепції є те, що споживачі насправді задовольняють не потребу в конкретному товарі, а свої потреби, які можуть бути задоволені товарами іншого роду.

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль стверджує, що споживачі не купуватимуть товари компанії в достатній кількості, якщо компанія не зробить достатніх зусиль у сфері збуту і стимулювання. Сфера застосування згаданої концепції –

просування на ринок товарів так званого пасивного попиту (страховки, енциклопедичні словники та ін.).

4. Концепція маркетингу стверджує, що запорукою досягнення мети організації є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішим і продуктивнішим, ніж у конкурентів способами. Орієнтація в даній концепції йде на потреби клієнтів.

5. Концепція соціально-етичного маркетингу стверджує, що завдання компанії – встановлення потреб і інтересів цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими і продуктивнішими способами з одночасним зміцненням благополуччя споживача і суспільства в цілому. Дана концепція намагається вирішити протиріччя між задоволенням справжніх потреб клієнтів і їх довготривалим благополуччям.

Становлення та розвиток підприємств як суб'єктів ринкових відносин не вичерпується одномоментним актом прийняття відповідного рішення, це довготривалий, багатоаспектний та системно-організований процес, що передбачає значну перебудову всіх сфер діяльності, зміну соціальноекономічних та професійних відносин у колективі, а також формування нових взаємовідносин з цільовими громадськостями.

Функціональне забезпечення управління маркетинговою діяльністю, тобто створення служби маркетингу, функціонування маркетингової інформаційної системи, визначення стратегії і планування маркетингу, маркетинговий контроль розпочинаються з дослідження ринку (включаючи поведінку споживачів, аналізу конкурентів, маркетингових можливостей підприємства, сегментації ринку та позиціонування товару). Потім проводиться розробка комплексу маркетинг підприємства, тобто товару, ціноутворення, методів і каналів збуту, методів просування товару на ринку.

Для успішної ринкової діяльності підприємств необхідними стають їх партнерство та взаємодія з владними установами, бізнес-партнерами, споживачами, громадськими організаціями, суспільством взагалі. Все це можливе за умови організації та вдосконалення маркетингової діяльності підприємств.

В умовах нестабільності, кризи, посилення ризику в діяльності, підвищення рівня конкуренції на ринку маркетинг

виступає механізмом, який допоможе підприємствам реалізувати нові можливості, вижити і розвиватися.

Для збереження, зміцнення та зростання позиції підприємств на ринку керівники та спеціалісти повинні оволодіти маркетингом, набути маркетингової інтуїції, володіти маркетинговими технологіями. Надзвичайно актуальним, на сьогоднішній день, є розуміння того, що маркетинг - це багатоаспектне поняття, яке включає ринкову філософію управління; стратегію і тактику дій суб'єктів ринкових відносин; вид професійної діяльності; комплекс конкретних функцій; методологію ринкової діяльності.

Через пристосування основних інструментів комплексу маркетингу з теоретичної основи до практичних дій аграрна сфера можливо не лише зможе підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств, а й взагалі покращити результати їх виробничо-господарської діяльності на довгострокову перспективу. Ключовими категоріями для проведення наукового дослідження є «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентоспроможність продукції», «конкурентні переваги підприємства», а також «маркетингова діяльність». На нашу думку, особливості теоретичного визначення відзначених базових понять є першочерговим завданням. Розуміння сутності поняття конкурентоспроможності вже розкрито у великій кількості дослідницьких робіт, як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Визначення даної категорії було розкрито всебічно, з точки зору поняття, взаємозв'язків і взаємозалежностей, більше ніж у 10 тисячах наукових робіт.

Маркетинг є функцією, що визначає політику, стиль і характер управління. Впровадження концепції маркетингу у практику існування підприємств та організацій дає можливість формувати раціональні стратегічні програми, гнучко підходити та реагувати щодо кон'юнктури ринку, вміти орієнтуватися у складних умовах ринкової конкуренції[3].

Використовуючи стратегії створення конкурентних переваг підприємства через елементи цінової політики, не можна забувати, що продукція має відповідати певній диференціації. Лише за таких умов цінове лідерство підприємства може принести суттєвий економічний ефект. Якщо ж якість продукції підприємства – цінового лідера буде значно нижчою за якість

товарів – аналогів, то для створення цінових конкурентних переваг може знадобитися значне зниження ціни, яке призведе до отримання негативних наслідків для підприємств. Проте слід відзначити, що стратегії диференціації і цінового лідерства не мають змішуватися, вже не кажучи про те, що їх не слід використовувати одночасно.

Розробка та реалізація маркетингових заходів потребують створення допоміжних систем маркетингу. До них належать, зокрема, система планування маркетингу, система організації служби маркетингу та система маркетингового контролю. Гармонійне поєднання і взаємодія цих допоміжних підсистем значною мірою зумовлюють ринковий успіх підприємства. Розроблення та прийняття маркетингових рішень у системі підприємництва базуються на обліку розходжень і спільності понять маркетингу як філософії, способу організації діяльності фірми та як інструментарію, що впливає на процес обміну, в який вступають і в якому безупинно взаємодіють суб'єкти цієї системи. Теорія взаємодії вимагає інтегрованого застосування на практиці цих трьох аспектів розуміння маркетингу.

Диференціація є наступною стратегією створення цінової конкурентної переваги. При використанні даної стратегії підприємства намагаються надати продукції дещо відмінне. З точки зору маркетингу, це може сподобатись споживачам і за що вони будуть готові платити.

Підприємствам зовсім не обов'язково використовувати лише диференціацію продукції для отримання надбавки до ціни. Диференціація може сприяти розширенню обсягів продажу або за рахунок збільшення кількості продукції, або за рахунок стабілізації споживання в незалежності від коливань попиту на ринку та через налагодження довгострокових зв'язків.

Ефективність функціонування ринкових суб'єктів в швидкозмінних умовах сучасної економіки залежить від результативності маркетингової діяльності. Розвиток маркетингу, у першу чергу, зумовлений практичною діяльністю, всебічним вивченням ринку, попиту, потреб та в свою чергу впливає на практику ведення бізнесу. Такий взаємозв'язок та взаємовплив вимагає від науковців постійного дослідження еволюції маркетингу. Розвиваючись протягом періоду, маркетинг як філософія та інструмент бізнес-діяльності є результатом

колективної творчості підприємців та науковців різних шкіл.

При посиленні конкуренції на сучасному ринку товарів та послуг у суб'єктів господарювання з'являється усвідомлення необхідності проведення ефективних маркетингових заходів. Ефективність – це відношення результату діяльності підприємства до його витрат. Отже, ефективність маркетингової діяльності – це співвідношення між результатами маркетингових заходів (таких як реклама, дослідження ринку та ін.) і витратами, що були понесенні під час їх здійснення.

Незважаючи на наявність різних стратегій щодо оцінки ефективності маркетингу, в його плануванні та реалізації є деякі недоліки, зокрема: не усвідомлення доцільності систематичного дослідження маркетингових заходів, недостатній кваліфікаційний рівень працівників маркетингового відділу, проведення суто формального аналізу без застосування сучасних методів.

Сьогодні відомо більше двох тисяч визначень поняття «маркетинг», однак питання його теоретичного змісту продовжує залишатись дискусійним. Що, з одного боку, зумовлене переважно практичною спрямованістю маркетингу, а з іншого – тим, що маркетинг тривалий час розвивався відособлено у межах наукової школи певної країни. Зважаючи на те, що маркетинг як наука розвивався на межі перетину понять інших наук, економіки, математики, психології, соціології, він є молодою прикладною наукою. Саме тому основна увага приділяється його прикладному характеру, що пояснюється досвідом становлення маркетингу не стільки із теоретичних узагальнень, скільки з практичної діяльності[4].

Динамічний розвиток глобального ринкового середовища, деструктивні зміни у кон'юктурі більшості вітчизняних ринків протягом останніх років, загострення конкуренції – ці та інші фактори викликають все більший інтерес з боку підприємців малого бізнесу та керівників підприємств і організації середнього та великого до прогнозування маркетингових ризиків в процесі формування товарного пропонування підприємства та пошуку шляхів щодо їх зниження. Реалі сьогодення вказують на потребу формування концептуальних підходів та інструментарію в сфері управління маркетинговими ризиками в процесі розробки та впровадження на нових товарів та послуг.

Маркетингові ризики товарної інноваційної діяльності

входять до комплексу ризиків формування товарної політики підприємства та його діяльності в цілому. Інтерес до питання управління маркетинговими ризиками в сфері товарних інновацій є природним оскільки товар (послуга) – це основний показник діяльності підприємства, результат всіх зусиль щодо створення, виробництва та реалізації мети діяльності підприємства.

Якщо спробувати сформулювати визначення то маркетингові ризики товарної інноваційної діяльності підприємства – це сукупність специфічних ризиків що пов'язані з процесом створення та впровадження нового товару на ринок. Результатом, основним показником наскільки ефективно було здійснено оцінку маркетинговим ризикам та перспективам нового продукту (послуги) в процесі його створення є динаміка та обсяги його реалізації. То як сприйняв ринок товар (послугу) новинку, поява лояльності серед потенційних споживачів є виміром ефективності товарної інноваційної діяльності і разом з цим результатом вдалого управління маркетинговими ризиками [5].

Ризик при розробці та впровадженню нового продукту має два виміри: ступінь ризику та його вірогідна вартість (розмір). Тому одним із головних завдань маркетингу підчас розробки та впровадження товару є здійснення комплексу заходів щодо виключення або зниження факторів, що входять до маркетингових ризиків. Розробка та впровадження нових товарів та послуг передбачає наявність великої кількості маркетингових ризиків їх сутність та природа походження не менш цікава ніж самі заходи щодо їх зниження.

Під управлінням маркетинговим ризиком при розробці нового продукту необхідно розуміти не тільки вибір підходів і планування діяльності з управління ризиками проекту, визначення ризиків, здатних вплинути на проект, і документування їх характеристик і якісний аналіз ризиків і умов їх виникнення з метою визначення їх впливу на успіх проекту, але і кількісний аналіз ймовірності виникнення і впливу наслідків ризиків на проект[7].

Маркетингова діяльність підприємства вимагає досить значних грошових вкладень, а тому вкрай важливо з'ясувати, чи дозволили вжиті заходи досягти поставлених цілей і якою мірою. Одна з проблем, що виникає в процесі управління, полягає в тому, що не існує методично єдиного комплексу показників

оцінювання ефективності маркетингової діяльності для різних типів підприємств. Сьогодні поширені два підходи вимірювання – як ступінь досягнення поставлених цілей та як відношення ефекту від маркетингової діяльності до витрат на здійснення. При оцінюванні ефективності маркетингової діяльності підприємства дуже важливим питанням є визначення того, що варто розуміти під результатами та витратами такої діяльності. Під результатами маркетингової діяльності найчастіше розуміють кількість залучених нових клієнтів, кількість утриманих клієнтів з числа існуючих, частота звернень клієнтів до підприємства, кількість успішних контактів. При проведенні маркетингових заходів, пов'язаних з капітальними витратами, доцільно використовувати показник рентабельності маркетингових інвестицій, який дозволяє порівнювати і здійснювати вибір із різних маркетингових заходів, простіше приймати обґрунтовані рішення, підвищувати рентабельність маркетингових кампаній, клієнтів і самих організацій.

На українських підприємствах популярним є підхід до вимірювання ефективності маркетингової діяльності за допомогою показника ROIM (повернення інвестицій у маркетинг), який розраховується як відношення різниці додаткової виручка від здійснених маркетингових заходів та собівартості вироблених товарів (послуг), які просуваються за рахунок маркетингових заходів, до вартості самих маркетингових заходів. Виявляючи маркетингові ризики товарної інноваційної діяльності в умовах нестабільної бізнес середовища, коли стабільність кон'юнктури ринку практично неможлива і відсутня інформація щодо ступеня ризикових подій, доцільно здійснювати суб'єктивні методи експертних оцінок. Методи, що засновані на застосуванні суджень та особистого досвіду експертів. Крім цього не виключено залучення евристичних підходів, що представляють сукупність логічних прийомів. За можливістю, також необхідно використовувати існуючі статистичні дані минулих періодів[6].

вітчизняні особливості провадження виробничо-комерційної діяльності аграрних підприємств ще не дійшли до розуміння та прийняття однієї з основних теорій ефективного функціонування – теорії маркетингу. Слід відзначити, що теоретично всі категорії, елементи, системи та склад комплексу маркетингу вже давно

розкриті, зокрема, і для умов аграрного виробництва. Але, наразі, жодне аграрне підприємство (знову ж таки не включаючи великі, наприклад, агрохолдинги та ін.) не використовує офіційно у своїй організаційній структурі службу маркетингу. І, навіть, більш того, хотілось би відмітити, що опитування деяких керівників вітчизняних аграрних підприємств доводить, що переважна більшість з них не передбачає впровадження маркетингової діяльності і взагалі не розуміють сутності та особливостей даного виду діяльності. І, як висновок, не вважають за необхідне використовувати можливості підвищення рівня [7].

На сучасному етапі розвитку від системи державного управління вимагають не тільки сприяння залученню інвестицій з усіх можливих джерел, а й контроль за їх цільовим використанням, що дає змогу активізувати як виробничі і технологічні чинники економічного розвитку, так і соціальні, наукові, організаційні, природні.

Разом з тим створити нову державну інноваційно-інвестиційну політику вищого рівня технологічного розвитку неможливо на морально застарілій виробничій базі, зношеному устаткуванні промислових підприємств і наукових центрів.

В Україні, дотепер, не створено обґрунтованої системи підтримки інноваційно-інвестиційної діяльності, що стало однією з причин катастрофічного спаду інноваційно-інвестиційної активності в країні, який перевищує темпи зниження показників економічного розвитку. Ключовим напрямом на шляху прискорення темпів економічного зростання є активізація інноваційно-інвестиційних процесів.

Удосконалення механізму державного управління промисловим комплексом має забезпечуватись шляхом надання державної підтримки та запровадження ефективних заходів щодо захисту інтересів вітчизняних виробників від недобросовісної конкуренції; усунення суперечностей між процесом концентрації промислового виробництва і заходами антимонопольного регулювання; розроблення нормативно-правових актів з питань створення та впровадження моделі кластерної організації промисловості.

Внаслідок непослідовного проведення та низької ефективності державної інноваційно-інвестиційної політики наша країна відстає в технологічному розвитку від розвинутих країн.

Зменшується кількість інноваційно активних підприємств, гальмується розвиток високотехнологічних галузей промисловості. Це призводить до зниження рівня конкурентоспроможності національної економіки. Поточна ситуація в інноваційно-інвестиційній сфері робить нагальною розробку такої державної політики, яка забезпечила б розширене відтворення об'єктної бази інноваційної діяльності на незворотний вплив інновацій на прискорене економічне зростання країни.

У цьому зв'язку головними завданням є консолідація зусиль законодавців, урядових, наукових, бізнесових кіл суспільства на оптимальному комплексному вирішенні методологічних, стратегічних і тактичних проблем формування національної інноваційної системи, виробленні стратегії інноваційноінвестиційного розвитку України в умовах глобалізаційних викликів, що дає змогу відкрити перспективи для впровадження інноваційної моделі розвитку країни, забезпечити її конкурентоспроможність.

На управління маркетинговою діяльністю впливає характер конкурентної боротьби, яка за декілька років збільшилась майже вдвічі. Саме в таких умовах управлінці вимушені шукати нові способи до підвищення ефективності маркетингу, для того, щоб зберігати та покращувати позиції на ринку та бути впевненими, що споживачі мають лояльне відношення до продукції підприємства.

Список джерел

1. Шиманська А.А. Управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства: економічний та філософський підходи. [Електронний ресурс]. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. №3(19). С.164-171
2. Мосійчук І.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. [Електронний ресурс] – URL: eprints.zu.edu.ua/25081/1/selection.pdf
3. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. – Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 252 с.
4. Штучка Т.В. Значення маркетингової діяльності для підприємств агропродовольчого сектору. *Економічний аналіз*. 2014. Том 17. №3. С.81-87
5. Соломянюк Н. М. Сучасні тенденції формування бюджету

маркетингу на українських підприємствах // Економіка та управління підприємствами .- 2013. - №7-8. – С. 87-89.

6. Степаненко А.А. Предварительный комплекс маркетинга как фактор повышения конкурентоспособности на примере Волгоградской строительной компании.*Вестник ИНЖЭКОНа*. Вып. 4 (17). – 2007. – С.489-492.

7. Решетило Е. Задачи маркетингологов в украинских компаниях [Электронный ресурс] / Е. Решетило. – 2012. – URL: <http://www.marketingclub.org.ua/urgent/articles/126/>

© **Абрамович І.А., Верцева А.О., Резніков Д., 2019**

7.2. Стратегічний маркетинг у формуванні бізнес-цілей підприємства

Діяльність будь якого підприємства в умовах трансформаційної економіки передбачає наявність сформованої системи управління, що постійно удосконалюється шляхом застосування таких форм і методів, які забезпечували б його конкурентоспроможність, отримання максимальних прибутків і проникнення в нові сфери діяльності з метою зміцнення своїх позицій. Діяльність суб'єктів господарювання, як правило, побудована на використанні комплексного підходу щодо реалізації встановлених цілей, тобто певної системи, яка відображає потреби підприємства з точки зору внутрішнього і зовнішнього середовища.

Залежно від того, яка концепція управління діяльністю підприємства буде обрана, встановлюється головна мета, а також визначається місія підприємства: економічна чи соціально-економічного характеру [1].

Однак, в сучасних умовах господарювання досить поширеними є кризові ситуації, які можуть становити загрозу багатьом галузям економіки в умовах невизначеності перспектив на кожному окремо взятому ринку. Причинами можуть бути неправильно вибрана стратегія розвитку підприємства, неефективна робота менеджменту, зіткнення інтересів менеджменту і власників підприємства, недостатня кваліфікація управлінських кадрів. Проте, не можна стверджувати, що криза –

це однозначно негативне явище для підприємств. Криза змушує більш глибоко зайнятися питаннями підвищення продуктивності праці і якості продукції, оновлення асортименту, перегляду кадрової політики підприємства.

В умовах зростаючої конкуренції і посилення кризових явищ особлива роль відводиться маркетингу, як інструменту щодо визначення конкурентних позицій підприємства на конкретних сегментах ринку і розробки маркетингової стратегії його розвитку в умовах глобалізації економіки. Враховуючи, що сучасний маркетинг являє собою комплекс заходів щодо аналізу ринку, формування і стимулювання попиту, врахування ринкових факторів на всіх стадія виробничого процесу, саме маркетинг дозволяє приймати рішення про вигідне вкладення капіталу, розширення діючого і створення нового виробництва, про систему організації збуту продукції, стратегію рекламної діяльності тощо.

Заходи, які використовуються в рамках антикризового маркетингу, залежать від конкретної ситуації, розміру підприємства, специфіки його діяльності і можливостей. У той же ж час варто зазначити, що маркетинг допомагає оцінити перспективи ринку і напрями діяльності, знайти шляхи виходу з кризової ситуації з найменшими втратами [2].

Без вірно визначених маркетингових цілей важко розробити ефективну маркетингову стратегію, затвердити дієву маркетингову політику і реалізувати маркетинговий план розвитку підприємства і просування продукту. Стратегічні цілі в маркетингу є основою будь-якого бізнесу і, як правило, формуються в чіткій послідовності, яка носить назву «дерево цілей». «Дерево цілей» представляє собою схему взаємозв'язку цілей та розподіл генеральної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії у певній їх підпорядкованості. Саме за допомогою декомпозиції цілей і задач визначаються конкретні завдання для забезпечення стратегічного розвитку підприємства і досягнення генеральної мети (рис. 1).

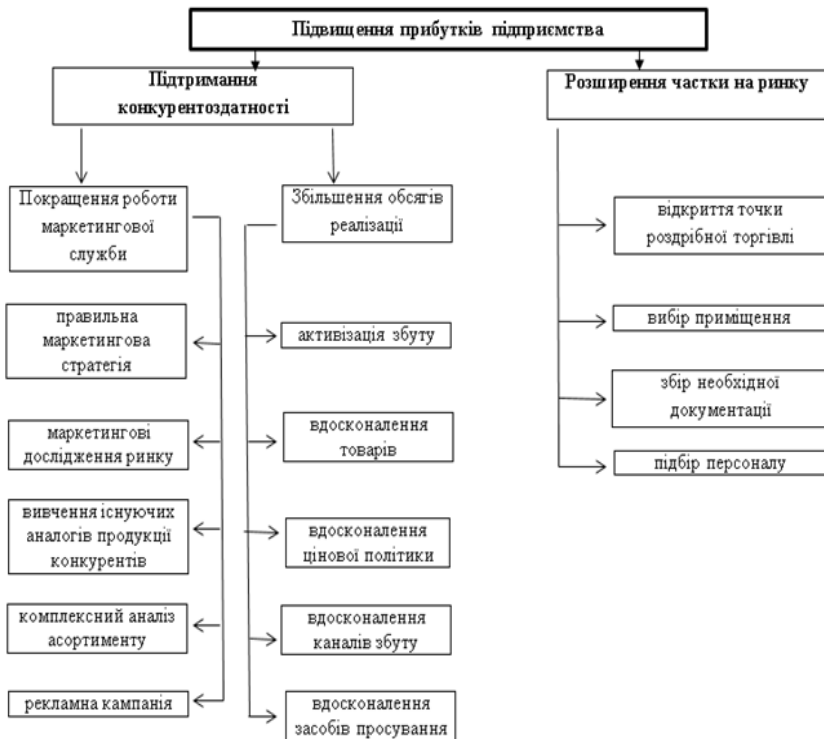


Рисунок 1. Структурна характеристика «дерева цілей»

Одночасно, «дерево цілей» можна розглядати, як єдину взаємопов'язану систему довгострокових і короткострокових цілей підприємства. Для досягнення глобальних цілей потрібно визначити оперативні і тактичні задачі, які виступають у ролі короткострокових цілей.

Для визначення основних напрямів діяльності підприємств в умовах ринкових відносин цілі стратегічного маркетингу доцільно представити у вигляді «карти стратегічних цілей», розділивши їх на чотири основні рівні (рис. 2):

1. Перший рівень цілей: бізнес-цілі бренду.

Для забезпечення досягнення маркетингових цілей щодо формування і просування бренду компанії на даному рівні, саме бізнес цілі є тією стартовою точкою, від яких у подальшому буде залежати впізнаваність компанії, реакція споживачів на її бренд. Вони стають основою для постановки маркетингових цілей більш

високого рівня і визначають цілеспрямований вектор розвитку компанії на ринку на перспективу. Вони напряму пов'язані з місією підприємства.

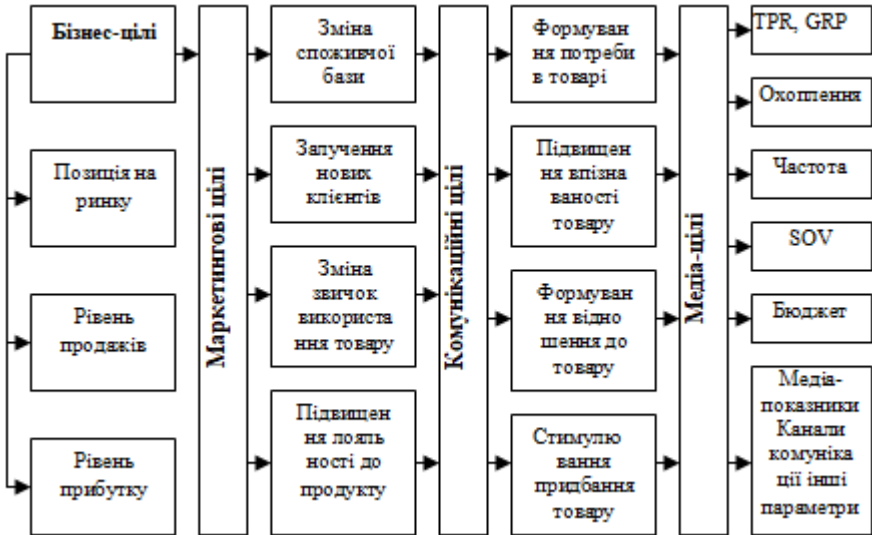


Рисунок 2. Карта стратегічних цілей [3]

Оскільки, основна ціль кожного бізнесу – це зростання прибутку, тому бізнес-цілі повинні ставити чітко окреслені задачі, з урахуванням напрямів діяльності компанії, а саме: розташування компанії в певному сегменті або її місце на ринку; рівень продажів; обсяг прибутку і норма рентабельності реалізаційної діяльності.

Можна стверджувати, що бізнес-цілі є головними фінансовими цілями діяльності будь-якого підприємства чи компанії. Прикладом стратегічних бізнес-цілей підприємства можуть бути: завоювати нові сегменти ринку, чи утримати лідерство; потрапити у першу трійку в сегменті продукції; досягти росту продажів, що випереджають ріст основних конкурентів; забезпечити рентабельність на конкурентоспроможному рівні.

2. Другий рівень цілей: маркетингові-цілі бренду.

На даному рівні стратегічні маркетингові цілі мають знайти відповідь на те, як повинна буде змінитися цільова аудиторія і поведінка самих споживачів, щоб підприємство змогло досягти поставлених бізнес-цілей?. Фактично, правильно визначені цілі маркетингової діяльності можна виразити в таких напрямках їх втілення, як: покращення або зміна споживчого контингенту, напрями росту аудиторії підприємства; зміна звичок купівлі і використання товару чи послуг; підвищення відданості до певного продукту; залучення нових цільових сегментів.

Прикладом основних стратегічних маркетингових цілей підприємства можуть бути: підвищити зацікавленість потенційних клієнтів до використання і споживання бренду; збільшити частоту купівлі, а тим самим і споживання продукту; залучити до споживання продукту всіх членів сім'ї з урахуванням статеві-вікового складу потенційної аудиторії; підвищити рівень лояльності до продукту серед споживачів із високим доходом.

3. Третій рівень цілей: комунікаційні-цілі бренду.

Одним із важливих етапів процесу розробки маркетингового планування є врахування комунікаційних цілей. Вони призначені вирішити питання щодо дії, яку повинен здійснити конкретний споживач після контакту з певним рекламним зверненням.

Враховуючи, що із комунікаційних цілей формуються цілі для основних рекламних компаній, тому від правильно обраних маркетингових комунікацій буде залежати вибір креативної реклами, вибір каналів комунікації для рекламних звернень.

Виділяють 4 базові комунікаційні цілі для рекламної компанії продукту: формування потреби в даній категорії; підвищення впізнаваності бренду і продукту; формування позитивного відношення до нього; стимулювання купівлі даного продукту.

4. Четвертий рівень цілей: медіа-цілі бренду.

На даному рівні при визначенні розміру рекламного бюджету необхідно забезпечити взаємозв'язок безпосередньо ключових медіа-показників із каналами комунікацій та іншими параметрами, що повинні бути розраховані в процесі медіа планування.

Прикладом медіа цілей може бути підвищення рівня охоплення і заінтересованості визначеної цільової аудиторії брендом компанії; розширення меж ключових регіонів з цілью

забезпечення зростання обсягів збуту продукції; залучення більш дієвих каналів комунікаційного зв'язку тощо.

Враховуючи, що успішна діяльність підприємства в значній мірі залежить від впізнаваності бренду, який відповідає за здатність цільової аудиторії впізнати або згадати торгову марку компанії в момент вибору товару або безпосередньо перед його покупкою, тому доцільно приділити увагу саме другому і третьому рівням цілей стратегічного маркетингу.

Слід зазначити, що обізнаність споживачів з брендом впливає на конкурентоздатність продукції і можливості довгострокового росту. Знання про товар вимірюються у % і означають долю аудиторії, яка знайома з продуктом компанії і може ідентифікувати її бренд у рамках товарної категорії.

Поняття «знання товару» може бути визначено кількома поняттями, які, на перший погляд, є синонімами, але при більш детальному вивченні мають досить суттєві відмінності. Прямим синонімом даного терміну є «обізнаність з брендом» (від англ. brand awareness), яка складається з двох різних по змісту понять: впізнаваність і легкість запам'ятовування торгової марки (рис. 3).

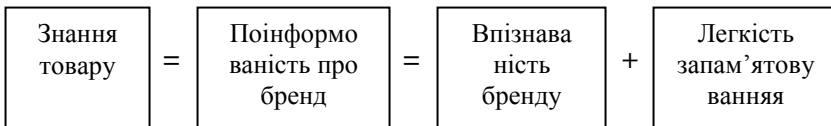


Рисунок 3. Взаємозв'язок понять, що характеризують «обізнаність з брендом»

Впізнаваність бренду (brand recognition) характеризується здатністю споживача ідентифікувати і впізнавати торгову марку при контакті з нею по окремих характеристиках і атрибутах. Іншими словами, даний термін відповідає за те, як швидко і легко споживач може впізнати продукт по зовнішньому виду, образу, елементам дизайну. Легкість запам'ятовування (brand recall) відображає здатність споживача згадати торгову марку компанії в момент виникнення певної потреби. [3]. Висока впізнаваність або запам'ятовуваність бренду компанії досягається за рахунок просування товару на ринок, яке забезпечує контакт споживача з товаром компанії. Чим більше цільових контактів з товаром, тим зростає впізнаваність бренду.

При проведенні маркетингових досліджень прийнято оцінювати три показники обізнаності:

- знання торгової марки з підказкою;
- знання торгової марки без підказки;
- Top of Mind (верхівка розуму).

«Знання з підказкою», як правило, є досить слабким рівнем знань про бренд, оскільки споживач не може згадати торгову марку самостійно, якщо відсутній безпосередній контакт з останньою.

Значно вищим рівнем обізнаності є другий рівень, коли споживач у змозі впізнати бренд компанії без будь якої додаткової інформації. Це рівень «знань без підказки». На даному рівні надається інформація тільки про товарну категорію бренду, і споживач може розпізнати товар конкретної компанії без підказок, не шукаючи його назву чи вид самої упаковки. Це свідчить про те, що торгова марка має стійкий асоціаційний ряд у свідомості споживача. По відношенню до такого бренду покупець завжди має особисту думку і, як правило, досвід використання.

Ідеальним результатом впізнаваності бренду на ринку є рівень «Top of Mind», який свідчить про те, що покупець, здійснюючи свій вибір, згадує конкретну торгову марку однією з перших. Такі бренди досить міцно закріплюються у свідомості споживача і тісно пов'язані з певною товарною категорією чи ринком, на якому вони позиціонуються. До купівлі таких брендів покупець схильний в першу чергу [3].

Таким чином, можна стверджувати, що високий рівень обізнаності з брендом забезпечує переваги вибору перед іншими товарами, знання про які є більш низькими. Чим кращі знання про товар на ринку, тим вища вірогідність того, що споживач згадає про торгову марку в момент прийняття рішення про купівлю.

Враховуючи вищесказане, можна визначити, що основними шляхами вдосконалення комерційної діяльності підприємства в сучасних економічних умовах господарювання є правильно розроблена і реалізована бізнес-стратегія, яка дозволяє збалансувати різні за вагомістю цілі бізнесу.

Підприємства, що займаються продажем продукції, і за допомогою маркетингових досліджень знайшли свої ніші на ринку збуту, повинні постійно проводити роботу, направлену на

формування оптимального асортименту, управління товарними запасами, налагодження комунікаційних зв'язків зі споживачами продукції за допомогою маркетингового інструментарію. Адже споживач перед покупкою товару завжди оцінює ризики, що пов'язані з можливою втратою грошей або купівлі неякісного продукту.

З метою найбільш повного задоволення потреб споживчого ринку, збільшення обсягів збуту, підвищення продуктивності праці та рівня прибутку, посилення іміджу та репутації підприємства необхідно впровадження системи управління якістю, як на рівні ведення бізнесу з в цілому, так і безпосередньо якістю продукції, що виробляється. При цьому, належна увага повинна бути приділена організації управління якістю менеджменту за рахунок залучення спеціалістів відповідного кваліфікаційного рівня та розробці і впровадженню комплексу управлінських процесів щодо підвищення ступеня задоволення потреб клієнтів і випередження їх очікувань.

Все це може бути досягнуто за рахунок правильно розробленої і реалізованої маркетингової стратегії, яка в умовах кризових ситуацій повинна стати тим інструментом, який зможе забезпечити конкурентоспроможність підприємства, залучення інвестицій та ефективний розподіл ресурсів з метою найбільш повного задоволення потреб споживчого ринку.

Список джерел

1. Категорийный менеджмент в качестве современного подхода к управлению товарным ассортиментом URL: <http://dis.ru/library/560/26168> (дата звернення 03.04.2019).
2. Антикризовий маркетинг URL: <https://dis.ru/library/654/25312/> (дата звернення 09.04.2019).
3. Устанавливаем цели маркетинга «с нуля». URL: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/biznes-celi/> (дата звернення 11.04.2019).
4. Гнатушенко В.В. Конкурентний маркетинг на підприємстві. Донецьк: Юго-Восток, 2006. 266 с.
5. Маркетинг: Навч. посібник / М.В. Мальчик та ін. Рівне: НУВГП, 2014. 444 с.

© Коваль С.І., 2019

7.3. Сегментування ринку інформаційних послуг як задача оцінки проектних рішень

Для будь-якого підприємства процес прийняття проектних рішень розглядається як задача добору особою, яка приймає рішення (ОПР), однієї з декількох альтернатив. Саме тому стрижнем будь-якої економічної теорії є проблеми економічного вибору, а теорію прийняття рішень, як правило, визначають як теорію вибору [1, 2].

У рамках концепції ділового маркетингу виділяють такі основні задачі технології аналізу споживчої поведінки і формування попиту на товар і послуги посередника:

- сегментація, тобто виділення однотипних по товару груп споживачів;
- вибір цільового сегмента, тобто сегмента, що є для посередника найбільш ефективним;
- позиціонування, тобто забезпечення конкурентного положення посередника на ринку.

Сегментація ринку проводиться за такими ознаками:

- 1) Географічним - регіон, область, місто, щільність населення, клімат, тощо;
- 2) Демографічним – вік, розмір сім'ї, етап життєвого циклу сім'ї, рівень прибутку, вид занять, смаки, релігійні переконання, раса, національність;
- 3) Психологічним - соціальний прошарок, стиль життя (богемний, молодіжний, спортивний тощо), особисті якості (амбіційність, авторитарність, імпульсивність тощо);

Після проведення сегментації ринку, потрібно визначити, на який саме з багатьох сегментів посереднику потрібно сконцентрувати свою поточну діяльність. Можливі декілька варіантів дій:

- Вибір одного (цільового) сегмента;
- Задовольняти одну потребу усіх груп споживачів;
- Задовольняти усі потреби однієї групи споживачів;
- Виборча спеціалізація на різних сегментах;
- Обслуговування всього ринку.

Для оцінки і вибору цільового сегмента використовуються такі показники (критерії):

1) Кількісні параметри сегмента, у які відносять: ємність сегмента, кількість потенційних споживачів, закупівельна потужність;

2) Доступність сегмента, що оцінюється умовами збереження і транспортування товару від виробника через посередника до споживача;

3) Значимість (перспективність) сегмента, визначає наскільки реальна група споживачів товару. Щодо ринкового середовища тут виділяють: зростаючий, стабільний; сегмент який зменшується;

4) Витрати на просування товару до споживача даного сегмента;

5) Прибутковість (норми прибутку, прибутку на вкладений капітал, розміри дивідендів на акції тощо);

6) Сумісність сегмента з ринком конкурентів - використовується коефіцієнт еластичності попиту по ціні, а також оцінка конкурентів як покупців товару так і як продавців.

Формально задача вибору цільового сегмента ринку полягає в тому, що:

Дано:

1) $S = \{S_1, S_2, \dots, S_n\}$ - множина доступних для посередника сегментів, що були виділені на етапі сегментації;

2) $F = \{f_1, f_2, \dots, f_n\}$ - множина оцінних показників (критеріїв);

3) матриця оцінки кожного сегмента по кожному критерію S_i ;

4) додаткова інформація про місію (цілі) посередницької діяльності.

Необхідно визначити найкращий на погляд посередника цільовий сегмент ($S^* \in S$). Це і буде його проектне рішення.

Для формування проектних (управлінських) рішень необхідно мати таку основу, яка враховуватиме об'єктивні закони управління, залежність від структури державного устрою, матеріально-технічної бази, єдність критеріїв ефективності, актуальних у процесах управління.

Світовий досвід управління та менеджменту сформував сукупність наступних базових принципів для формування, визначення і реалізації управлінських рішень (у нашому випадку управлінські рішення стосуватимуться підбору тих чи інших проектів, пов'язаних з вибором цільового сегменту):

принцип реальності (кожний потенційний проект має бути реальним; тобто не треба вигадувати та намагатися знайти проект згідно із якимись початковими власними побажаннями або очікуваннями щодо нього; треба оцінювати усі вже існуючі проекти із їх наявними, реальними перевагами та недоліками);

принцип збереження свободи вибору (ніхто ні зовні, ні всередині не має права втручатися та схилити відповідального за вибір спеціаліста до прийняття того чи іншого рішення; так, ми можемо мати якісь свої суб'єктивні критерії на власний розсуд та тому можемо розглядати проекти і з їх застосуванням, але ніхто не має права впливати у будь-який спосіб на цей вибір);

стійкість щодо можливих помилок у визначенні вихідних даних (усі вихідні дані від потенційних клієнтів мають бути чіткими та правдивими від самого початку, а якщо це не є так, то просто зміняться умови контракту);

принцип своєчасності рішення (якщо ми дуже довго будемо обирати проект, а саме робити необхідні розрахунки, проводити опитування серед працівників, приймати відповідні рішення тощо, то клієнт може знайти іншу фірму-виконавця, яка буде більш спритнішою, бо як вже згадувалось, на ринку вистачає компаній конкурентів);

принцип реалізованості (рішення не повинне містити положень, які можуть призвести до зриву його виконання);

принцип системності (будь-який проект має розглядатися системно; тобто для розгляду кожного окремо мають бути однакові критерії та порядок оцінки);

принцип регуляції рішень (усі фінальні рішення, прийняті щодо підбору певного проекту, мають бути перевірені та узгоджені із усіма співробітниками, із якими вони мають бути узгоджені).

Крім того необхідно враховувати деякі проблеми, пов'язані із процесом формалізації і автоматизації прийняття рішення. Саме ці проблеми і обмеження впливають на обрання методів і моделей прийняття проектних рішень Проаналізуємо їх.

Перша проблема пов'язана із забезпеченням багатоваріантності альтернатив, серед яких здійснюється вибір. Прийняття рішення має сенс за умов, якщо множина допустимих альтернатив X більше одиниці. В іншому випадку проблема прийняття рішення не виникає. При генеруванні (визначенні)

множини допустимих альтернатив необхідно забезпечити її повноту, тобто ця множина повинна мати найкращі для досягнення мети альтернативи.

Наступна проблема пов'язана із визначенням, структуризацією і формалізацією цілі прийняття рішень. Носієм інформації про ціль виступає ОПР, яка визначає ціль виходячи із контексту проблемної області, своїх інтересів і потреб, а також несе відповідальність (економічну, юридичну, моральну) за наслідки прийнятого рішення. Структуризація цілі здійснюється у результаті її декомпозиції за наступними чинниками: часовому – це декомпозиція стратегічної цілі на підпорядковану у часі на послідовність тактичних цілей; просторовому – це декомпозиція глобальної цілі на локальні цілі її активних елементів (підсистем).

Формалізація цілі полягає у вимірі кожної властивості нижнього рівня ієрархії відповідним оцінним техніко-економічним показником (критерієм) за однією із шкал не нижче порядкової.

Дуже важливою проблемою оцінки проектних рішень є проблема багатокритеріальності, врахування якої потребує використання спеціальних моделей багатокритеріальної оптимізації. Кожній альтернативі ставиться у відповідність векторна оцінка її ефективності (корисності), тобто вона відображається точкою у n-мірному просторі критеріїв. Система критеріїв, що об'єктивно оцінює ступінь досягнення цілі повинна мати наступні властивості:

- суперечливість – на множині допустимих альтернатив не існує альтернативи кращої за всіма критеріями;

- повнота – система критеріїв повинна відображати всі суттєві для прийняття рішень аспекти цілі. Набір критеріїв є повним, якщо він відображає ступінь досягнення загальної стратегічної цілі. Ці властивості забезпечуються ієрархічною структурою цілі. Неповнота призводить до прийняття об'єктивно неоптимальних, а з позиції ОПР, нераціональних рішень;

- не надмірність - система критеріїв не повинна включати несуттєві або дублюючі описи одних і тих же властивостей цілі;

- вимірність – встановлення шкал виміру виділених властивостей цілі, уніфікація одиниць виміру і умов екстремальності критеріїв, що дозволить визначити рівні

метризації простору критеріїв, що дозволить виділити адекватні методи обробки;

- інтерпретованість – збереження фізичного (соціально-економічного) змісту кожного критерію. Наприклад, для економічної системи – це представлення системи критеріїв у вигляді переліку техніко-економічних показників з визначенням лінгвістичного (вербально-понятійного) рівня ієрархії цілей;

- структурованість – визначення співвідношення за значимістю у системі критеріїв, умов поступок, заміщень, групувань критеріїв;

- незалежність – відсутність функціональної або кореляційної залежності між окремими критеріями або їх множинами.

Проблема спілкування (діалогу) – це проблема взаємодії ОПР, як джерела інформації і кінцевого споживача, із системою прийняття рішень. Її вирішення пов'язане із визначенням: порядку надання і уточнення інформації про проблемну ситуацію, форми представлення і механізм трансляції інформації із виду зручного для ОПР у форми обробки у системі.

І насамкінець проблема технології рішення, що визначає режим і вид управлінського рішення. Можна виділити два основних режиму прийняття рішення – одноразовий, коли приймаються унікальні рішення, і регулярний режим. У першому випадку наслідки прийнятого рішення важко виправити, ціна помилки дуже висока і відповідальність теж дуже висока. У другому випадку існує принципова можливість удосконалення процесу прийняття рішень за рахунок накопичення знань, досвіду і т. і.

На жаль, в Україні служба менеджменту практично дуже мало розвинена, управлінські рішення приймаються, як правило, керівниками підприємств часто лише на основі їхнього особистого досвіду, або виходячи лише з досягнення виокремленої, хоча і важливої, цілі, тобто досить суб'єктивно. Зворотний зв'язок - контроль за виконанням рішень, практично відсутній. Але, як не дивно, найчастіше прийняття правильного управлінського рішення підкоряється всім відзначеним вище процесам, і, незалежно від знань, рішення, що приймається, проходить через усі стадії, але набагато складнішим шляхом.

Оцінки, отримані в результаті застосування формалізованих методів, є лише базою для ухвалення остаточного рішення. При цьому можуть прийматися в увагу додаткові критерії, у тому числі й неформального характеру. Існує безліч методів, за допомогою яких може бути прийняте управлінське рішення. От деякі з них:

1. Декомпозиція. Подання складної проблеми, як сукупності простих питань.

2. Діагностика. Пошук у проблемі найбільш важливих деталей, які вирішуються в першу чергу. Використовується при обмежених ресурсах.

3. Експериментальні оцінки. Формуються які-небудь ідеї, розглядаються, оцінюються, вирівнюються.

4. Експертні методи. Експертам, які не знають один одного даються питання, пов'язані з рішенням проблеми, думка меншостей експертів доводить до більшості. Більшість повинна або погодитися із цим рішенням, або його спростувати. Якщо більшість незгідна, то їхні аргументи передаються меншості і там аналізуються. Цей процес повторюється доти, доки експерти не прийдуть до загальної думки, або перейдуть до того, що виділяться групи, які не змінюють свого рішення. Цей метод використовуються для досягнення найвищої ефективності.

5. Метод неспеціаліста. Питання вирішується особами, які ніколи не займалися даною проблемою, але є фахівцями в суміжних областях.

6. Лінійне програмування.

7. Імітаційне моделювання.

8. Метод теорії імовірності.

9. Метод теорії ігор. Проблеми вирішуються в умовах повної невизначеності.

10. Метод аналогій. Пошук можливих рішень проблеми на основі запозичення з інших об'єктів керування.

11. Методи багатокритеріальної оптимізації

Саме останні методи відповідають характеру поставленої задачі добору і оцінки проектних рішень на підприємстві.

Після вивчення та аналізу принципів, проблем і методів прийняття проектних рішень варто більш детально розглянути можливі для застосування моделі. Оскільки специфіка проблематики уособлює задачу прийняття рішень в умовах

багатокритеріальності, то у цьому випадку доцільно використовувати методи із застосуванням системи прийняття рішень (СПР) [3,4].

До першої групи відносяться методи прийняття рішень в умовах визначеності. Існує декілька основних методів такого варіанту:

метод ранжирування (використовується якщо всі критерії є приблизно однаковими за важливістю для того, хто аналізує та приймає рішення);

метод адитивної згортки критеріїв (використовується, якщо додатково відомі відносні коефіцієнти значущості критеріїв);

метод цільового вибору (використовується якщо є наявна інформація щодо ідеального або антиідеального варіанту);

До другої групи відносяться методи прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності. Існує декілька основних методів такого варіанту:

метод гарантованого результату (використовується, якщо посередник негативно оцінює ринкову кон'юнктуру);

метод Севіджа (використовується у тому самому випадку, але за умови дотримання концепції обчислення відносних видатків);

метод усереднення (використовується якщо посередник нейтрально оцінює ринкову кон'юнктуру);

метод спекулятивного результату (використовується якщо посередник позитивно оцінює ринкову кон'юнктуру)

метод Гурвіца (він є параметричним методом та дозволяє посереднику сформулювати цільову функцію шляхом зміщення у відповідній пропорції оцінок від'ємного та позитивного очікування у ринковій кон'юнктурі)

Проаналізуємо запропоновані методи з позиції того, чи підходять вони саме для ринку інформаційних послуг та оберемо найкращій надалі.

Перейдемо до методів прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності. Під час розгляду будь-якого питання із застосуванням кожного з методів із цієї групи, треба урахувати поточну кон'юнктуру ринку у тій чи іншій формі. Ось тут й постає питання щодо доцільності вибору саме цих методів у випадку з ринком інформаційних послуг.

По-перше, цей ринок є глобальним та уніфікованим. Тобто глобальним – це мається на увазі, що послуги, що надаються на цьому ринку, є абсолютно однаковими по всьому світу. Уніфікованим – це мається на увазі, що ці послуги всюди надаються в однаковому порядку та по однакових стандартах. Тобто, розуміючи це, ми не можемо напевно знати ринкову кон'юнктуру, бо обсяг ринку є величезним та майже неосяжним для опрацювання та аналізу.

По-друге, стан ринкової кон'юнктури – це важливий показник для ведення будь-якого бізнесу, але, у випадку ринку інформаційних послуг, це лише один з критеріїв, а не основоположний показник. Тож брати його за основу є від самого початку невірним. Отже, приходимо до висновку, що ця група методів не є доцільною саме у цьому випадку.

Тому обираємо моделі прийняття рішень в умовах визначеності як ті, що допоможуть підготувати обґрунтовані рекомендації по сегментуванню ринку інформаційних послуг.

Таким чином удосконалення існуючої системи сегментування ринку інформаційних послуг з використанням методів оцінки проектних рішень дозволить за рахунок моделювання основних процесів управління створити цілісну систему ефективного ринкового позиціонування ІТ підприємства.

Список джерел

1. Alter S. L. Decision support systems : current practice and continuing challenges. Reading, Mass.: Addison-WesleyPub., 1980.
2. Макаров Й. М. н др. Теория выбора и принятия решений.,— М.: Наука, 1982.—328 с.
3. Ситник В. Ф. Системи підтримки прийняття рішень: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2014. — 614 с.
4. Эддоус М. Стэнсфилд Г. Методы принятия решений: Пер. с англ. — М.: Аудит, ЮНИИТИ, 1997. -590 с.

© Савчук Л.М., Савчук Р.В.,
Климкович Т.О., 2019

РОЗДІЛ 8. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

8.1. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства

Останнім часом особливо актуальні проблеми, що виникають при аналізі альтернативних рішень в процесі управління складними виробничими об'єктами є питання управління конкурентоспроможністю. Практика показує, що витрати на здійснення управлінської діяльності безперервно збільшуються, а наслідки невдалих рішень стають дедалі відчутнішими. Сучасні ринкові відносини, що впливають на господарську діяльність підприємств, обумовлюють необхідність вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням якості управління конкурентоспроможністю підприємства. Для організації ефективного управління конкурентоспроможністю вже недостатньо тільки здорового глузду і досвіду керівників, необхідно масштабне залучення сучасних засобів аналізу великих обсягів інформації, моделювання та комп'ютеризації процесів управління. Організація управління конкурентоспроможністю повинна сприяти не тільки зростанню ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства і стимулюванню економії всіх видів ресурсів на основі їх ефективного використання, а й всебічному задоволенню потреб споживачів.

Отже, управління конкурентоспроможністю має бути однією з основних задач на сучасному будівельному підприємстві. Прийняття рішень в сфері підвищення конкурентоспроможності підприємства базується на процесах управління, що є, по суті, інформаційними процесами. Правильність і цінність управлінських рішень значною мірою залежить від інформаційного забезпечення. Процес управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства має розпочинатися зі стадії визначення цілей управління.

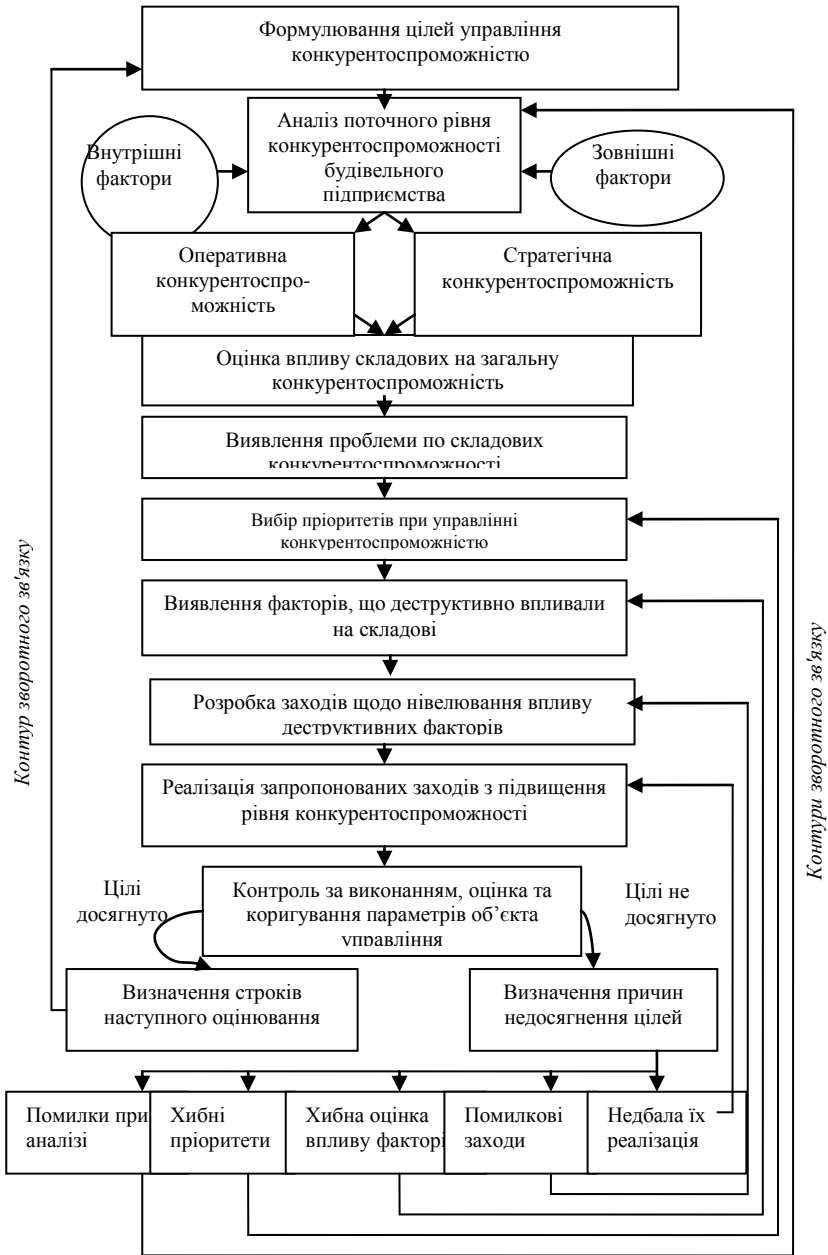


Рисунок 1. Стадії процесу управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства

Така ціль може бути сформульована як укріплення конкурентних позицій будівельного підприємства, забезпечення зростання його конкурентоспроможності.

На наступній стадії здійснюється аналіз поточного рівня конкурентоспроможності будівельного підприємства, сформованої під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. В ході такого аналізу слід оцінити оперативну та стратегічну конкурентоспроможність будівельного підприємства.

Надалі слід приділити увагу визначенню впливу різних складових, що формують конкурентоспроможність будівельного підприємства. Це дозволить на наступній стадії процесу управління виявити проблеми за складовими конкурентоспроможності підприємства, які є стримуючою ланкою, що не дозволяє досягти бажаного рівня загальної конкурентоспроможності будівельного підприємства.

На основі поставлених цілей управління конкурентоспроможністю, проведеного аналізу і виявлених проблем по складових конкурентоспроможності, визначаються пріоритети в сфері управління. Так, будівельне підприємство може обрати як пріоритет зосередження на підвищенні якоїсь однієї складової конкурентоспроможності та завоювання на цій основі певних конкурентних переваг. Такий підхід розумніший, ніж намагання підвищити конкурентоспроможність за всіма її складовими одночасно, адже останній підхід є набагато більш витратним та, через розпорошення уваги управління, може не досягти належного ефекту.

Наступний етап присвячено виявленню причин проблемної ситуації з тією чи іншою складовою конкурентоспроможності будівельного підприємства. Задля цього слід, в першу чергу, виявити фактори (як внутрішні, так і зовнішні), які деструктивно впливали на дану складову.

Базуючись на отриманій інформації в ході управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства, необхідно зосередитись на пріоритетних напрямках управління нею через розробку та наступну реалізацію заходів щодо нівелювання (або хоча б зменшення) негативного впливу виявлених деструктивних факторів. З урахуванням цього, пропонується одним з найважливіших стадій управління в обраній нами сфері назвати контроль за виконанням, оцінку та коригування параметрів

об'єкта управління. По суті ця стадія має тривати протягом всього процесу управління та на її основі має бути побудована ефективна система зворотного зв'язку.

Так, за допомогою контролю здійснюється досягнення поставлених на початку процесу управління цілей, та залежно від цього приймається рішення про втручання або невтручання в процес управління. Якщо поставлені цілі досягнуто, то визначаються строки наступного оцінювання і початку нового витку процесу управління.

Якщо ж досягнення цілей не відбувається, то доцільним є аналіз ситуації та виявлення причин такого стану. Враховуючи, що причини недосягнення цілей можуть критися на будь-якій стадії управлінського процесу, нами передбачено різноманіття контурів зворотного зв'язку від повернення на стадію аналізу поточного рівня конкурентоспроможності до неефективної реалізації запропонованих заходів.

Для здійснення такого аналізу необхідно мати досить значний обсяг інформації стосовно як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Однак, щоб отримати достатньо повну і надійну інформацію, потрібно мати добре продуману концепцію і детальний план збору даних.

В ході розробки плану збору даних потрібно визначитися з багатьох питань щодо видів майбутнього дослідження, яке може бути повним або вибіркоvim, одиничним або багаторазовим, одноцільовим або багатocільовим, а також його форм та інструменти збору даних. Крім того, необхідно вирішити, що може служити джерелом інформації - вже наявний матеріал або новий збір даних. На даному етапі дослідження необхідно також вказати необхідний час і вартість пропонованого дослідження, що необхідно менеджеру для прийняття рішення про проведення дослідження і вирішення організаційних питань його проведення. Не можна допускати, щоб зміна кількісних і якісних взаємозв'язків між окремими явищами діяльності виробничого об'єкта, необхідних для управління цією діяльністю, обходилося дорожче, ніж ефект, одержуваний від урахування цих взаємозв'язків в управлінні.

Для отримання інформації використовується безліч методів: опитування, експертний метод, спостереження, експеримент, автоматична реєстрація даних та інші методи. Не виключена і

закрита система одержання інформації. Важливо при цьому не допускати порушень законодавства і комерційної етики.

Процес формування інформаційної бази управління конкурентоспроможністю має декілька етапів, які знайшли своє відображення на рис. 2.



Рисунок 2. Етапи створення інформаційної бази управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства [розроблено авторами]

На першому етапі здійснюється постановка цілей та завдань в сфері інформаційного забезпечення процесу управління

конкурентоспроможністю будівельного підприємства. Ціль інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю можна сформулювати як отримання достовірної інформації про показники, що характеризують конкурентоспроможність будівельного підприємства та фактори, які чинять на неї вплив, а також забезпечення доступності цієї інформації в ході управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства.

На другому етапі відбувається визначення показників, інформація щодо яких має знайти відображення в інформаційній базі управління конкурентоспроможності. В рамках нашого дослідження такі показники можна розподілити на кілька груп:

- дані щодо вагомості окремих складових конкурентоспроможності та оціночних показників в рамках кожної складової з точки зору оперативної та стратегічної конкурентоспроможності;
- дані щодо рівня та динаміки оціночних показників даного будівельного підприємства в рамках складових конкурентоспроможності;
- дані щодо рівня та динаміки середніх по будівельних підприємствах області оціночних показників;
- дані щодо вагомості впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність будівельного підприємства.

На третьому етапі визначаються суб'єкти формування інформаційної бази, тобто особи, які будуть безпосередньо займатися збиранням необхідної інформації та її переробкою. В рамках цього етапу обов'язково слід визначити конкретних осіб, що нестимуть персональну відповідальність за якісне формування інформаційної бази управління конкурентоспроможністю.

На наступному етапі відбувається пошук внутрішніх та зовнішніх джерел інформації. Структура джерел внутрішньої інформації наведена на рис. 3.

Що стосується зовнішніх джерел інформації, то вони відрізняються достатньою різноманітністю. Зовнішня інформація надходить в інформаційну базу даних підприємства з різних джерел: періодичної преси; статистичних збірників; презентацій; інформаційних баз даних; рекламних проспектів продукції; мережі Інтернет; електронної пошти; законів і постанов уряду; анкет експертів та інші, а внутрішня інформація є результатом

функціонування системи внутрішнього моніторингу, яка забезпечують вирішення завдань бухгалтерського обліку, маркетингових досліджень, технічної підготовки виробництва, управління основним виробництвом, управління матеріально-технічним постачанням, фінансами, збутом та ін.

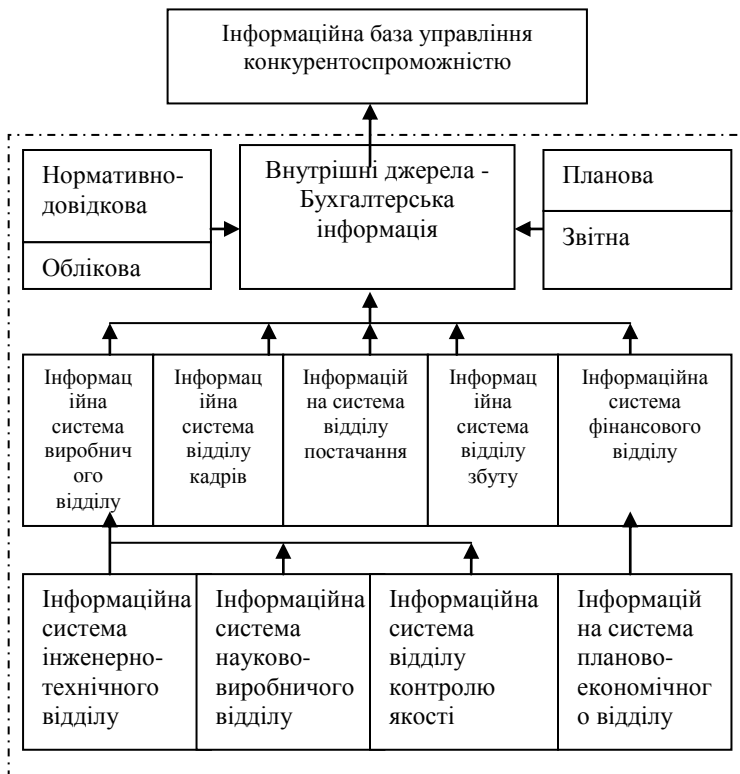


Рисунок 3. Структура джерел внутрішньої інформації [розроблено авторами]

Зовнішні джерела інформації, необхідної для створення інформаційної бази управління конкурентоспроможністю, наведені на рис. 4.

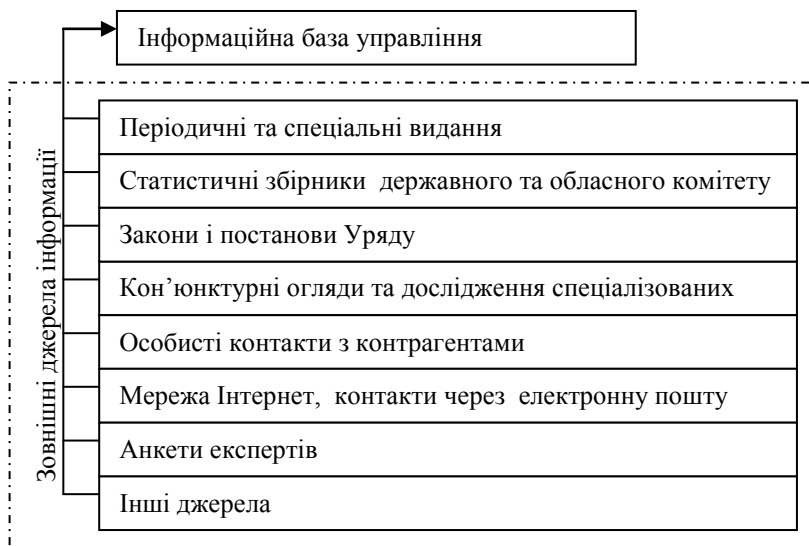


Рисунок 4. Зовнішні джерела інформації
[розроблено авторами]

Наступні етапи передбачають безпосередній процес збирання інформації та перевірку її якісних характеристик. Слід відзначити, що якісною є та інформація, що відповідає вимогам повноти, достовірності та точності, порівнянності даних (за часом, одиницями вимірювання, методиці обчислення тощо), своєчасності та доступності. Лише з дотриманням усіх перерахованих вимог сформована інформаційна база може надати належну та якісну інформаційну підтримку процесу управління конкурентоспроможністю.

На останньому етапі передбачається здійснення обробки отриманої інформації та представлення її у сприятливому для подальшого дослідження та аналізу вигляді. При цьому можуть бути використані наступні функції перетворення даних: узагальнення, концептуалізація, комунікація та екстраполяція. Далі проводиться статистичний аналіз даних за допомогою описового, поточного, перспективного аналізів, а також аналізу відмінностей і зв'язків.

Як бачимо з даних рис. 5, інформаційна база даних управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства формується на основі інформації, отриманої з джерел внутрішнього та зовнішнього походження.

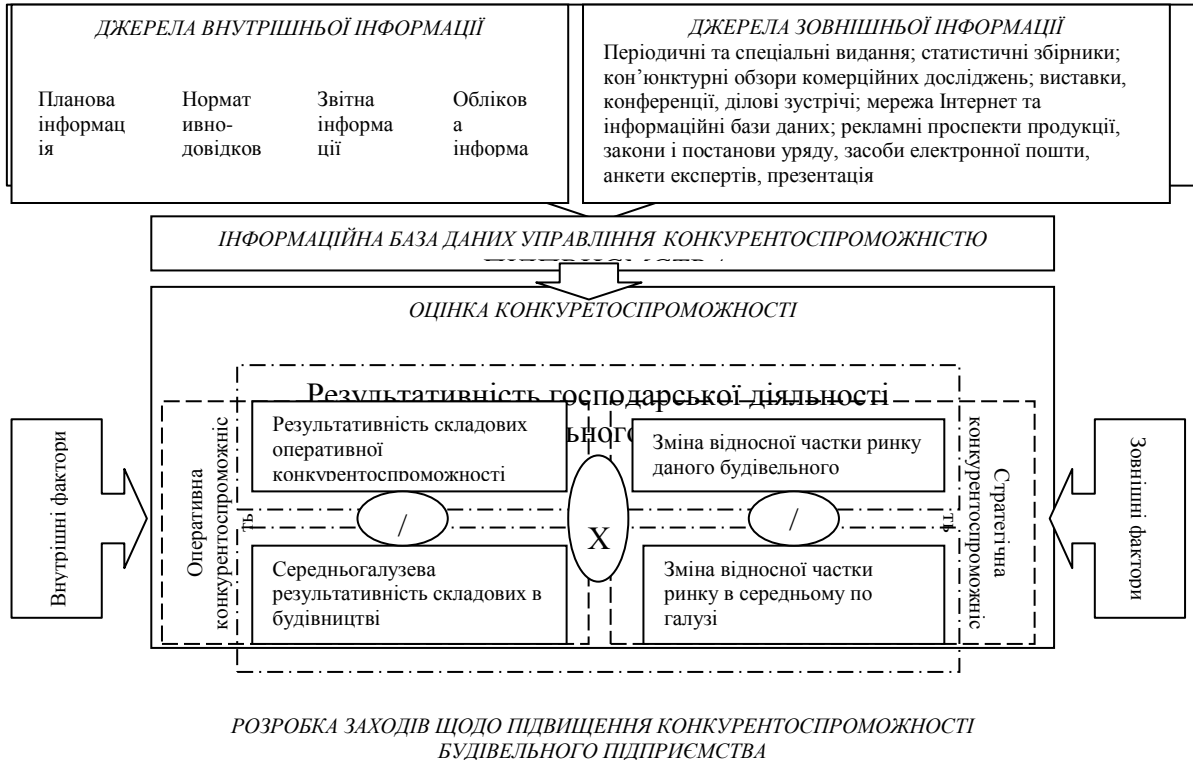


Рис.5. Інформаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства [розроблено авторами]

На основі сформованої інформаційної бази даних управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства визначаються показники, які характеризують результативність господарської діяльності даного підприємства і в порівнянні з середньогалузевою результативністю господарської діяльності будівельних підприємств дають змогу визначити рівень оперативної та стратегічної конкурентоспроможності.

В інформаційній базі даних міститься також інформація про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на оперативну та стратегічну конкурентоспроможність.

На основі визначеного рівня оперативної, стратегічної та загальної конкурентоспроможності, а також з врахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів конкурентоспроможності і діє розроблений механізм управління конкурентоспроможністю та розробляються заходи щодо її підвищення.

На основі розглянутого інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства, організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства, можна деталізувати за його складовими.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства включає керуючу систему, цілі і задачі управління. При цьому, залежно від ситуації, що склалася цілями підприємства може бути підтримка конкурентоспроможності на зазначеному рівні, підвищення конкурентоспроможності, або її відновлення.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства включає функції управління, реалізація яких здатна забезпечити досягнення поставлених перед керуючою системою цілей. Такі функції, з огляду на специфіку управління конкурентоспроможністю, можна конкретизувати наступним чином: прогнозування та планування рівня конкурентоспроможності будівельного підприємства, організація роботи з забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, мотивація персоналу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності даного підприємства, контроль і регулювання процесу забезпечення належного рівня конкурентоспроможності будівельного підприємства.

Слід зазначити, що організаційно-економічний механізм

управління конкурентоспроможністю має відповідати певним принципам, окресленим автором раніше в рамках даного дослідження. Звичайно, механізм управління не може успішно функціонувати без застосування правильно підібраних методів управління. При цьому, в ході управління можуть застосовуватися найрізноманітніші методи: балансовий, нормативний, індексний, методи програмування, факторного та кореляційно-регресійного аналізу, порівняльного аналізу та статистичного моделювання, системного підходу і аналізу, експертних оцінок, організаційно-розпорядницькі, соціально-економічні, морально-психологічні, системно-цільовий та інші.

Дії керуючої системи в ході управління спрямовуються на певний об'єкт управління, яким в даному разі є конкурентоспроможність будівельного підприємства, яка складається з оперативної та стратегічної конкурентоспроможності.

Також елементом організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю є безпосередньо організація управління. Структуру основних елементів організації управління конкурентоспроможністю формують програмно-цільові блоки, що відображають необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, технічні та технологічні заходи в їх взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у цій сфері діяльності.

Кожен з блоків, в свою чергу, розглядається як система, що включає різноманітні системо-утворюючі компоненти. Розглянемо більш детально основні компоненти кожного блоку організації управління конкурентоспроможністю, а також логіку і структуру їх формування.

Однією з найважливіших складових, в першу чергу, з точки зору зростання стратегічної конкурентоспроможності будівельних підприємств, є вибір базисної та функціональних стратегій підвищення конкурентоспроможності. Правильно вибрана стратегія розвитку підприємства, заснована на стратегічному аналізі його конкурентних позицій і потенційних можливостей, дозволяє більш чітко визначитися з колом заходів, що підвищують адекватність, динамічність і сприйнятливність внутрішньогосподарського механізму до змін ринкового середовища і підсилюють науково-технічний і виробничий потенціал підприємства. В управлінській літературі наведені різні

класифікації стратегій підприємств, найбільш поширених та вивірених практикою в умовах жорсткої конкуренції. Саме можливість широкого маневру стратегіями в умовах ринкової економіки складає рушійну силу бізнесу.

Тож, будь-яка стратегія повинна приділяти увагу формуванню конкурентних переваг. Крім цього є ще один важливий фактор, що визначає позицію конкурентоспроможності - сегментування. На різних секторах ринку потрібні різні стратегії і здібності, відповідно і джерела конкурентної переваги на різних секторах ринку теж різні.

Саме такий підхід повинен бути покладений в основу вибору довгострокової стратегії підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства, а саме: мінімізація витрат по всьому технологічному циклу будівництва, підвищення якості кінцевого продукту будівництва, впровадження прогресивних технологій.

Наступним важливим блоком організації управління є досягнення єдності дій усіх ланок і процесів управління в зовнішній і внутрішній політиці підприємства. В силу специфіки будівельних підприємств можна виділити такі напрямки структурних перетворень на кожному з них, як необхідність забезпечення системного підходу в процесі серйозних структурних змін якісного характеру в самій управлінській сфері. Тільки на цій основі можливе практично реалізувати єдність дій усіх ланок і процесів управління в зовнішній і внутрішній політиці підприємства, тобто, досягти управлінської синергії в системі менеджменту і, тим самим, забезпечити отримання більшого ефекту від складання сил всього персоналу, ліквідувати розриви у стратегії і потенційні можливості системи управління і створити необхідні передумови для активної підприємницької діяльності.

Важливим для підприємства та його конкурентоспроможності є удосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства. Реалізація стратегії забезпечення, конкурентоспроможності підприємства вимагає кардинальних перетворень пов'язаних з впровадженням інформаційних технологій. Стосовно до умов будівельних підприємств даний блок організації управління конкурентоспроможністю представлений наступними компонентами: розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, проектування та

будівництва, створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування та обліку витрат; розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського та податкового обліку; розробка автоматизованих систем управління, впровадження передових інформаційних технологій і сучасних засобів зв'язку, створення автоматизованих робочих місць в інженерно-економічних службах підприємства і його виробничих підрозділах; технічна підтримка інформаційного забезпечення внутрішньофірмового управління конкурентоспроможністю.

Зрештою, мова йде про перехід на комп'ютерні технології, що дозволяють об'єднати в єдине інформаційне поле основні служби підприємства, з подальшим підключенням до мережі практично всіх його підрозділів, тобто про створення інформаційної моделі підприємства, яка комплексно відображає всі господарські операції та об'єкти в них беруть участь, а також все різноманіття їх взаємозв'язків.

Звичайно, забезпечення конкурентоспроможності, як оперативної, так і стратегічної, неможливо досягти без впровадження прогресивних технологічних процесів, технічного та технологічного переозброєння та модернізації підприємства. Даний блок управління конкурентоспроможністю представлений наступними компонентами: розробка комплексного плану поетапного технічного та технологічного переозброєння будівельного процесу; активізація внутрішнього і залучення зовнішнього інвестування з метою вирішення даної задачі.

Розробка заходів, спрямованих на ефективне використання матеріально-технічних і фінансових ресурсів, для кожного підприємства є невід'ємними складовими забезпечення конкурентоспроможності. Основними елементами даного блоку управління є: формування планів зниження собівартості будівельних робіт та витрачання виробничих засобів з закріпленням відповідальності служб підприємства за їх виконання; впровадження системи планування, нормування та обліку витрат по всьому циклу будівництва, впровадження системи управління якістю будівельної продукції тощо.

В умовах сучасної економічної ситуації, запорукою підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства є активізація інвестиційної та інноваційної діяльності із залучення зовнішнього інвестування.

У сучасних ринкових умовах без реалізації цього блоку

управління конкурентоспроможністю не можливо вирішення задач розширення будівництва, технічного та технологічного переозброєння, модернізація підприємства, впровадження прогресивних технологічних процесів, створення та освоєння принципово нової конкурентоздатної будівельної продукції, тощо. Дана обставина стосовно до розглянутого блоку організації управління конкурентоспроможністю обумовлює необхідність: розробки інвестиційної та інноваційної політики підприємства; формування та вибору пріоритетних напрямків використання фінансових ресурсів підприємства на виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт; активізації внутрішнього і залучення зовнішнього інвестування в будівництво.

Відносини будівельного підприємства зі споживачами будівельної продукції є вкрай важливими з точки зору забезпечення його конкурентоспроможності. Зважаючи на це, неможна применшувати важливість вдосконалення маркетингової орієнтації, зміцнення служби збуту.

Удосконалення маркетингової орієнтації в системі управління підприємством передбачає реорганізацію організаційної структури управління, яка полягає в перерозподілі управлінських функцій між службами підприємства і у виділенні відділу маркетингу стратегічно важливих функцій управління.

І, звичайно, підвищення конкурентоспроможності підприємства неможливе без удосконалення системи управління кадрами і трудовою мотивацією. Впроваджуючи механізм управління конкурентоспроможністю, необхідно домогтися, щоб трудовий колектив усвідомив і сприйняв невідкладну потребу фундаментальних змін в системі управління та функціонування підприємства в умовах ринкових відносин. У зв'язку з цим в основу конкурентної стратегії управління як першочергове повинна бути поставлено завдання докорінної реорганізації системи підготовки та навчання персоналу новим методам господарювання та праці. Тільки в цьому випадку можливі якісне зрушення в підвищенні ефективності господарювання та реалізація на практиці підприємницького типу управління.



Рисунок 6. Вдосконалений організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю [розроблено авторами]

Всі названі блоки механізму управління конкурентоспроможністю, перебуваючи у взаємозв'язку і, тим самим, утворюючи певну цілісність, об'єднані єдиним принципом - кожен з них забезпечує вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг і високої адаптації до динамічно мінливого зовнішнього ринкового середовища.

В результаті проведеного дослідження, запропонований нами механізм управління конкурентоспроможністю був удосконалений. На рис. 6 представлено вдосконалену схему організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю. Як показано на рис. 6 нова форма організаційно-економічного механізму включає управління внутрішніми та врахування зовнішніх факторів відносно і оперативної і стратегічної конкурентоспроможності.

© Левчинський Д.Л., Кононова О.Є.,
Каширнікова І.О. 2019

8.2. Організаційно-економічні важелі управління внутрішніми факторами, які впливають на конкурентоспроможність будівельного підприємства

Проблема пошуку шляхів вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в економічній науці та практиці багатопланова, потребує системно-цільового підходу і концентрується, зокрема, на розробці аналітичних методів дослідження конкурентоспроможності, що становлять єдиний організаційно-економічний механізм підтримки управління конкурентоспроможністю підприємства, який об'єднує всі елементи функціонування цього механізму.

Системним є той підхід, при якому всі зв'язки, елементи, функції і проблеми управління розглядаються у вигляді єдиного цілого. У науковій літературі під системою розуміється комплекс взаємопов'язаних елементів, що володіють загальними властивостями і об'єднаних заради здійснення певної мети. Виділення систем здійснюється на основі п'яти основних

факторів, за якими система: має спільну мету; складається з взаємозалежних елементів, що утворюють її внутрішню структуру; має поряд з внутрішніми елементами зовнішнє оточення, що утворює її обмеження; володіє певними ресурсами, що забезпечують її функціонування; очолюється керуючим центром, що забезпечує її рух до наміченої мети.

Для того, щоб визначити, яким чином застосування запропонованого нами механізму управління конкурентоспроможністю вплине на оперативну та стратегічну конкурентоспроможність будівельного підприємства, нами було запропоновано експертам оцінити можливий позитивний вплив реалізації кожного блоку механізму на ключові фактори оперативної та стратегічної конкурентоспроможності.

При здійсненні оцінки цього впливу експертам було рекомендовано користуватися наступною умовною шкалою:

0 балів – даний блок організаційно-економічного механізму не матиме жодного впливу на ключовий фактор конкурентоспроможності будівельного підприємства;

1 бал – даний блок організаційно-економічного механізму матиме дуже слабкий вплив на ключовий фактор конкурентоспроможності будівельного підприємства;

2 бали – даний блок організаційно-економічного механізму матиме помірковано-слабкий вплив на ключовий фактор конкурентоспроможності будівельного підприємства;

3 бали – даний блок організаційно-економічного механізму матиме помітний вплив на даний ключовий фактор конкурентоспроможності будівельного підприємства;

4 бали – даний блок організаційно-економічного механізму матиме помірковано-сильний вплив на даний ключовий фактор конкурентоспроможності будівельного підприємства;

5 балів – даний блок організаційно-економічного механізму матиме дуже сильний вплив на даний ключовий фактор конкурентоспроможності будівельного підприємства.

Що стосується оперативної конкурентоспроможності, то середні бальні оцінки впливу на ключові фактори, що її визначають, отримані на основі обробки результатів експертного оцінювання, представлені у вигляді матриці впливів «Блок механізму управління – Ключовий внутрішній фактор оперативної конкурентоспроможності» (таблиця 1).

Таблиця 1. Матриця впливів «Блок механізму управління – Ключовий внутрішній фактор оперативної конкурентоспроможності»

Блок механізму управління конкуренто-тіо	Ключовий Фактор оперативної к-ті	Вибір базової і функціонал. стратегій підвищення к-ті	Досягнення єдності дій усіх ланок управління у зовнішній та внутрішній політиці	Вдосконалення інформаційного забезпечення процесу управління	Впровадження прогресивних процесів, переобладнання та модернізація підприємства	Розробка заходів щодо ефективного використання	Розробка заходів ефективного використання маг.-тех. ресурсів	Активізація інвестиційно-інноваційної діяльності, залучення інвестицій	Вдосконалення маркетингової орієнтації, роботи відділу збуту	Вдосконалення системи управління кадрами та трудовою мотивацією
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Кваліфікація персоналу	3,8	2,9	2,9	2,8	2,2	2,8	1,6	1,1	3,8	
Налагодженість системи постачання	3,4	4,2	3,2	1,2	2,7	3,9	2,1	1,2	2,1	
Облік та аналіз використання всіх видів ресурсів	3,2	3,4	3,5	1,8	3,6	3,1	2,6	2,6	2,8	
Оптимізація ефективності використання ресурсів	4,2	4,6	2,4	2,9	4,2	4,3	2,4	2,9	3,1	
Наявність новітніх патентованих технологій;	3,2	2,4	2,6	4,5	2,7	2,2	4,6	1,1	2,1	
Ступінь інноваційності буд. Продукції	3,1	2,6	2,7	4,8	1,4	2,9	4,3	1,0	3,2	
Використовуване буд. обладнання та тех. Рівень	3,0	2,1	2,1	4,1	1,6	2,7	3,8	2,1	2,6	

Закінчення табл.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Якість буд. продукції та функціонування системи управління якістю	3,1	3,6	2,8	3,9	1,9	3,4	3,6	2,8	3,4
Менеджери, їх кваліфікація та ділові якості	4,1	4,3	3,9	2,7	2,1	2,4	2,2	1,3	4,2
Нааявність інформаційної підтримки	3,1	2,9	4,8	1,8	1,2	1,3	2,9	1,2	1,2
Ступінь екологічності буд. процесу та буд. Продукції	3,8	2,9	2,2	3,7	2,1	2,4	3,1	2,1	2,8
Налагодженість системи збуту	3,6	4,1	3,1	1,9	1,6	2,8	2,4	4,7	2,0
Політика ціноутворення	3,9	2,4	3,2	2,1	2,9	1,9	2,1	4,4	2,1
Ефективність та інтенсивність використання капіталу п-ва	4,0	2,6	2,4	2,8	4,2	2,9	1,9	2,1	2,9
Фінансова стійкість функціонування підприємства	3,4	2,8	2,2	1,9	4,6	2,7	1,5	2,0	2,2

Як бачимо, через те, що блоки організаційно-економічного механізму взаємопов'язані, кожний блок тією чи іншою мірою впливає на ключові фактори конкурентоспроможності будівельного підприємства. Тому, автором запропоновано

тракувати впливи окремого блоку механізму управління конкурентоспроможності як значимі в тому разі, якщо середня бальна оцінка по цих впливах перевищує 3 бали.

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що:

- вибір базової та функціональних стратегій підвищення конкурентоспроможності меншою або більшою мірою, але чинить значимий (середня оцінка впливу більше за 3 бали) вплив на всі ключові фактори оперативної конкурентоспроможності;

- досягнення єдності дій усіх ланок управління у зовнішній та внутрішній політиці сприятиме підвищенню рівня налагодженості систем постачання та збуту (вплив оцінено експертами на рівні 4,2 та 4,1 бали), забезпеченню оптимальної ефективності використання ресурсів (4,6 бали), вдосконалення процесу обліку та аналізу використання всіх ресурсів (3,4 бали), а також підвищенню ефективності роботи менеджерів підприємства та повній реалізації їх ділових якостей (4,3 бали);

- впровадження інформаційного забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю сприятиме забезпеченню належної інформаційної підтримки прийняттю управлінських рішень (4,8 бали), вдосконаленню процесу обліку та аналізу використання ресурсів (3,5 бали), покращенню систем постачання та збуту (3,2 та 3,1 бали), грамотній розробці та реалізації політики ціноутворення (3,2 бали) та поліпшенню роботи менеджерів, повній реалізації їх кваліфікаційних та ділових властивостей (3,9 бали);

- впровадження прогресивних процесів, переобладнання та модернізація за оцінками експертів сприятиме підвищенню ступеня інноваційності продукції (4,8 бали), забезпеченню підприємства новітніми патентованими технологіями (4,5 бали), вдосконаленню використовуваного обладнання та зростанню технологічного рівня будівництва (4,1 бали), і на цій основі – підвищенню якості будівельної продукції (3,9 бали), ступені екологічності будівельного процесу та будівельної продукції (3,7 бали);

- розробка заходів щодо ефективного використання фінансових ресурсів сприятимуть вдосконаленню системи обліку та аналізу використанню всіх видів ресурсів (3,6 бали), оптимізації ефективності використання ресурсів (4,2 бали), підвищенню ефективності та інтенсивності використання

капіталу підприємства (4,2 бали) та фінансової стійкості (4,6 бали);

- розробка заходів ефективного використання матеріально-технічних ресурсів сприятиме налагодженню системи постачання (3,9 бали), вдосконаленню обліку та аналізу використовуваних ресурсів (3,1 бали), оптимізації ефективності використання ресурсів (4,3 бали), а отже і підвищенню якості будівельної продукції (3,4 бали);

- завдяки активізації інвестиційно-інноваційної діяльності, залученню інвестицій стає можливим набуття підприємством новітніх патентованих технологій (4,6 бали), підвищення ступеня інноваційності продукції (4,3 бали), придбання нового будівельного обладнання та підвищення технологічного рівня (3,8 бали), підвищення якості будівельної продукції та її екологічності (3,6 та 3,1 бали);

- вдосконалення маркетингової орієнтації, роботи відділу збуту можуть викликати зростання налагодженості системи збуту (4,7 бали) та обрати найбільш оптимальну політику ціноутворення (4,4 бали);

- вдосконалення управління кадрами та трудовою мотивацією сприятиме підвищенню кваліфікації менеджерів та іншого персоналу (4,2 та 3,8 бали), оптимізації ефективності використання ресурсів (3,1 бали), через розумну мотивацію спонукатиме персонал до підвищення інноваційності та якості будівельної продукції (3,2 та 3,4 бали).

Вплив цих блоків на ключові фактори оперативної конкурентоспроможності, а через зміну цих факторів – на її складові зображений на рис. 7.

Середні бальні оцінки впливу на ключові фактори, що визначають стратегічну конкурентоспроможність, отримані на основі обробки результатів експертного оцінювання, представлені у вигляді матриці впливів «Блок механізму управління – Ключовий внутрішній фактор стратегічної конкурентоспроможності» (таблиця 2).

Як бачимо з даних табл. 2, найзначиміший вплив блоків механізму управління конкурентоспроможність на ключові фактори стратегічної конкурентоспроможності можна охарактеризувати так:

Таблиця 2. Матриця впливів «Блок механізму управління – Ключовий внутрішній фактор стратегічної конкурентоспроможності»

Блок механізму управління к-тю	Вибір базової функціонал. стратегії підвищення к-ті	Досягнення єдності дій усіх ланок управління у зовнішній та внутрішній політиці	Вдосконалення інформаційного забезпечення процесу	Впровадження прогресивних процесів, переобладнання та модернізація підприємства	Розробка заходів щодо ефективного використання фінансових ресурсів	Розробка заходів ефективного використання мат.-тех. ресурсів	Активізація інвестиційно-інноваційної діяльності, залучення інвестицій	Вдосконалення маркетингової орієнтації, роботи відділу збуту	Вдосконалення системи управління кадрами та трудовою мотивацією	
Ключовий Фактор оперативної к-ті	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Наявність загальної стратегії розвитку буд. п-ва	4,9	2,7	3,2	2,6	2,5	2,4	2,6	2,9	2,7	
Місія підприємства	4,5	3,5	2,4	2,1	2,5	2,6	1,9	3,9	2,2	
Кваліфікація персоналу	2,7	2,9	1,4	2,7	1,6	3,4	2,6	2,1	4,8	
Оптимізація ефективності використання ресурсів	3,1	4,3	3,6	3,8	3,6	4,6	2,8	2,9	3,2	
Наявність новітніх патентованих технологій;	2,9	2,4	2,4	4,2	2,4	2,1	4,3	2,2	2,1	
Ступінь інноваційності будівельної продукції	3,1	2,7	2,4	4,8	2,7	1,8	4,4	2,6	3,1	
Якість буд. продукції та функціонування системи управління якістю	2,9	3,9	2,9	3,4	2,2	4,2	3,4	2,4	3,6	
Менеджери, їх кваліфікація та ділові якості	3,8	4,2	2,1	2,8	2,2	2,1	2,8	1,8	4,1	

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Наявність інформаційної підтримки	2,9	2,6	4,2	2,4	2,9	2,1	2,2	1,9	2,0
Наявність стратегії маркетингу	4,4	2,9	3,1	1,8	1,8	2,6	2,1	4,8	2,2
Фінансова стійкість функціонування підприємства	2,8	2,6	2,4	1,6	4,5	2,0	2,4	2,7	2,4

• завдяки правильному вибору базової та функціональної стратегії підвищення конкурентоспроможності є можливим вдосконалення загальної стратегії розвитку будівельного підприємства (середня оцінка впливу 4,9 бали), місії підприємства (4,5 бали), стратегії маркетингу (4,4 бали), досягнення оптимальної ефективності використання ресурсів (3,1), підвищення ступеня інноваційності будівельної продукції (3,1 бали), підвищення кваліфікації та ділових якостей менеджерів (3,8 бали);

• досягнення єдності усіх ланок управління сприятиме кращому розумінню та реалізації місії підприємства (3,5 бали), оптимізації використання ресурсів (4,5 бали), підвищенню якості будівельної продукції та забезпеченню кращої реалізації ділових якостей менеджерів підприємства (3,9 та 4,2 бали);

• впровадження інформаційного забезпечення процесу управління конкурентоспроможності, в першу чергу, сприятиме належному рівню інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень (4,2 бали), а на цій основі – кращій розробці загальної стратегії та стратегії маркетингу (3,2 та 3,1 бали) та оптимізації ефективності використання ресурсів (3,6 бали);

• завдяки впровадженню прогресивних процесів, переобладнання та модернізації можна досягти формуванню на підприємстві новітніх патентованих технологій (4,2 бали), підвищенню ступеня інноваційності будівельної продукції (4,8 бали), а також якості будівельної продукції та оптимізації ефективності використання ресурсів (3,4 та 3,8 бали);



Рисунок 7. Організаційно-економічні важелі управління внутрішніми факторами, що впливають на оперативну конкурентоспроможність

- розробка заходів щодо ефективного використання фінансових ресурсів дозволить підвищити рівень оптимізації ефективності використання ресурсів (3,6 бали) та фінансову стійкість функціонування підприємства (4,5 бали);

- розробка заходів щодо ефективного використання матеріально-технічних ресурсів сприятиме підвищенню оптимізації ефективності використання ресурсів (4,6 бали), кваліфікацію персоналу (3,4 бали), зростанню якості будівельної продукції (4,2 бали);

- активізація інвестиційно-інноваційної діяльності, залучення інвестицій дозволить забезпечити підприємство новітніми патентованими технологіями (4,3 бали), підвищити ступінь інноваційності будівельної продукції (4,4 бали), підвищити її якість (3,4 бали);

- вдосконалення маркетингової орієнтації, роботи відділу збуту сприятиме вдосконаленню місії та стратегії маркетингу (3,9 та 4,8 бали);

- вдосконалення системи управління кадрами та трудовою мотивацією дозволить підвищити кваліфікацію персоналу (4,8 бали), вдосконалити ділові якості менеджерів (4,1), а отже, підвищити інноваційність та якість продукції (3,1 та 3,6 бали), а також, рівень оптимізації ефективності використання ресурсів (3,2 бали).

На рис. 8 представлено вплив на стратегічну конкурентоспроможність організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю за рахунок його впливу на ключові внутрішні фактори стратегічної конкурентоспроможності.

Таким чином, можна наочно побачити (рис. 8), що застосування запропонованого нами організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю чинитимуть суттєвий позитивний вплив на ключові внутрішні фактори як оперативної, так і стратегічної конкурентоспроможності, а отже і на їх складові та конкурентоспроможність будівельного підприємства в цілому.

Однак, як було зазначено раніше, конкурентоспроможність будівельного підприємства залежить не лише від внутрішніх, але й від зовнішніх факторів.



Рисунок 8. Організаційно-економічні важелі управління внутрішніми факторами, що впливають на стратегічну конкурентоспроможність

При цьому, слід розуміти, що кожне конкретно взяте будівельне підприємство не в змозі впливати на зовнішні фактори, однак може і повинно враховувати їх при реалізації організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю.

© Левчинський Д.Л., Кононова О.Є.,
Каширнікова І.О. 2019

8.3. Дієвість організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства на основі врахування впливу зовнішніх факторів

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю має забезпечувати управління внутрішніми факторами оперативної та стратегічної конкурентоспроможності, а також враховувати зовнішні фактори оперативної та стратегічної конкурентоспроможності.

З огляду на вищезазначене, важливим представляється визначення того, які зовнішні фактори мають враховуватися при реалізації того чи іншого блоку зазначеного вище організаційно-економічного механізму.

Для цього експертам було запропоновано оцінити ступінь необхідності врахування окремого зовнішнього фактору як по оперативній, так і по стратегічній конкурентоспроможності при реалізації кожного з блоків організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю. При цьому, експертам було запропоновано використати наступну шкалу оцінювання:

- 0 балів – немає необхідності враховувати даний фактор;
- 1 бал – дуже низький ступінь необхідності врахування;
- 2 бали – низький ступінь необхідності врахування;
- 3 бали – помірний ступінь необхідності врахування;
- 4 бали – високий ступінь необхідності врахування;
- 5 балів – дуже високий ступінь необхідності врахування;

В табл. 3 наведені середні оцінки ступеня необхідності врахування зовнішніх факторів, які є ключовими для оперативної

конкурентоспроможності, в рамках реалізації блоків організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю.

Таблиця 3. Матриця необхідності врахування «Зовнішній фактор оперативної конкурентоспроможності – Блок механізму управління»

Блок механізму управління к-тю	Ключовий зовнішній фактор оперативної к-ті	Вибір базові і функціонал. стратегій підвищення к-ті	Досягнення єдності дій усіх ланок управління у зовнішній та внутрішній політиці	Вдосконалення інформаційного забезпечення процесу управління	Впровадження прогресивних процесів, переобладнання та модернізація підприємства	Розробка заходів щодо ефективного використання фінансових ресурсів	Розробка заходів ефективного використання мат.-тех. ресурсів	Активізація інвестиційно-інноваційної діяльності, залучення інвестицій	Вдосконалення маркетингової орієнтації, роботи відділу збуту	Вдосконалення системи управління кадрами та трудовою мотивацією
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Державна підтримка будівельної галузі	4,5	3,1	3,5	4,1	3,9	2,8	4,2	2,3	2,0	
Рівень державного регулювання будівельної галузі	4,3	3,0	3,6	2,9	3,8	2,9	4,1	2,4	3,6	
Рівень розвитку продуктивних сил і виробничих відносин	4,1	3,2	3,2	3,9	2,8	3,1	2,6	2,9	4,7	
Рівень життя населення в регіоні	4,2	3,3	3,6	2,1	1,9	1,8	2,7	4,5	3,9	
Стан будівельної галузі регіону	4,1	3,1	3,8	4,0	4,3	4,5	2,9	2,7	4,0	
Сформована практика кредитування постачальників, інвесторів, замовників будівельної продукції	4,0	3,3	3,7	2,6	4,5	2,1	3,8	3,9	1,8	
Рівень розвитку регіональної інфраструктури	4,2	3,3	3,6	2,5	2,7	2,2	2,8	4,6	3,7	

Продовження табл.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кон'юнктура ринку	4,3	3,2	3,6	1,8	1,9	2,0	3,5	4,8	1,7
Національна система стандартизації та сертифікації	4,0	3,2	3,7	4,2	2,2	2,6	4,6	2,1	2,0
Державна підтримка науки та інноваційної діяльності у будівництві	4,2	3,3	3,5	4,3	1,9	2,4	4,8	2,3	2,4
Споживчі вимоги до будівельних об'єктів	4,6	3,3	3,4	3,7	2,0	1,2	3,2	4,9	3,3

Як бачимо з даних табл. 3, при реалізації блоків механізму управління конкурентоспроможністю мають враховуватися наступні ключові зовнішні фактори оперативної конкурентоспроможності (ключовими були визнані фактори, середні оцінки яких склали 3 та вище балів):

- в ході вибору базової та функціональних стратегій управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства слід тією чи іншою мірою враховувати всі перераховані в таблиці зовнішні фактори (середні оцінки ступеня необхідності їх врахування коливаються від 4,0 до 4,6 бали), адже саме такий підхід сприятиме тому, що стратегія підприємства буде розумною, виваженою і відповідатиме ситуації, що склалася не лише на підприємстві, але й поза ним;

- досягнення єдності дій усіх ланок управління у зовнішній та внутрішній політиці також неможливе без врахування усіх перерахованих факторів (середні оцінки від 3,0 до 3,3 бали), адже лише розуміння сутності та спрямованості змін у процесах зовнішнього середовища є запорукою вірної координації управлінських дій та спрямованості управлінських впливів;

- вдосконалення інформаційного забезпечення процесу управління передбачає збір інформації, що допоможе ефективному управлінню конкурентоспроможністю, а отже має бути своєчасною та повною. Це означає, що в ході реалізації

цього блоку організаційно-економічного механізму має збиратися інформація, яка найповніше відображає зміну усіх зовнішніх факторів оперативної конкурентоспроможності (середні оцінки від 3,2 до 3,7 бали);

- в ході впровадження прогресивних процесів, переобладнання та модернізації будівельним підприємством має враховуватися в першу чергу рівень державної підтримки науки та інноваційної діяльності у будівництві (4,3 бали), національну систему стандартизації та сертифікації (4,2 бали), рівень та умови державної підтримки будівельної галузі (4,1 бали) та стан будівельної галузі регіону (4,0 бали). Крім того, варто врахувати також рівень розвитку продуктивних сил і виробничих відносин (3,9 бали), а також споживчі вимоги до будівельних об'єктів (3,7 бали);

- в рамках розробки заходів ефективного використання фінансових ресурсів будівельного підприємства слід приділяти підвищену увагу вивченню сформованої на даному етапі суспільно-економічного розвитку практики кредитування постачальників, інвесторів та замовників будівельної продукції (4,5 бали), стан будівельної галузі регіону (4,3 бали), рівень державної підтримки будівельної галузі та умови, в тому числі і фінансові, за яких ця підтримка надається (3,9 балів), рівень державного регулювання (3,8 бали);

- з точки зору розробки заходів ефективного використання матеріально-технічних ресурсів найважливішим є врахування стану будівельної галузі регіону (4,5 бали) та рівня розвитку продуктивних сил і виробничих відносин (3,1 бали);

- активізація інноваційно-інвестиційної діяльності, залучення інвестицій є неможливим без врахування державної підтримки науки та інноваційної діяльності у будівництві (4,8 бали), національної системи стандартизації та сертифікації (4,6 бали), державної підтримки будівельної галузі (4,2 бали) та рівня державного регулювання (4,1 бали). Крім того, варто врахувати також сформовану практику кредитування постачальників, інвесторів та замовників будівельної продукції (3,8 бали) та зміни кон'юнктури ринку (3,5 бали);

- з точки зору вдосконалення маркетингової орієнтації, роботи відділу збуту найбільш необхідними для врахування є споживчі вимоги до будівельних об'єктів (4,9 бали), кон'юнктура

ринку (4,8 бали), рівень розвитку регіональної інфраструктури (4,6 бали), рівень життя населення (4,5 бали), а також, сформована практика кредитування постачальників, інвесторів та замовників будівельної продукції (3,9 бали);

- в рамках вдосконалення системи управління кадрами та трудовою мотивацією слід враховувати рівень розвитку продуктивних сил і виробничих відносин (4,7 бали), стан будівельної галузі регіону (4,0 бали), рівень життя населення (3,9 бали), рівень державного регулювання в контексті регулювання оплати праці, умов праці тощо (3,6 бали), а також споживчі вимоги до будівельних об'єктів (3,3 бали), які визначають певні вимоги й до кваліфікації персоналу, що виконують будівельні роботи.

Беручи до уваги те, що реалізація кожного з блоків організаційно-економічного механізму управління оперативною конкурентоспроможністю будівельного підприємства має враховувати відповідні фактори зовнішнього середовища, схема впливу на оперативну конкурентоспроможність прийматиме трохи інший вигляд. Трактувати її можна наступним чином:

- в ході реалізації організаційно-економічного механізму управління оперативною конкурентоспроможністю кожний його блок має враховувати відповідні фактори зовнішнього середовища та їх зміни;

- блоки організаційно-економічного механізму управління оперативною конкурентоспроможністю впливають на ключові внутрішні фактори оперативної конкурентоспроможності;

- ключові внутрішні фактори оперативної конкурентоспроможності визначають рівень її складових, а отже, оперативну конкурентоспроможність в цілому.

Що стосується стратегічної конкурентоспроможності, то середні оцінки ступеня необхідності врахування зовнішніх факторів, які є для неї ключовими, в рамках реалізації блоків організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю наведені в таблиці 4.

Як бачимо з даних табл. 4, при реалізації блоків механізму управління конкурентоспроможністю мають враховуватися наступні ключові зовнішні фактори стратегічної конкурентоспроможності (з середніми оцінками 3 бали і вище):

Таблиця 4. Матриця необхідності врахування «Зовнішній фактор стратегічної конкурентоспроможності – Блок механізму управління»

Ключовий зовнішній фактор стратегічної к-ті	Блок механізму управління к-то	Вибір базової функціонал. стратегії підвищення к-ті	Досягнення єдності дій усіх ланок управління у зовнішній та внутрішній політиці	Вдосконалення інформаційного забезпечення процесу	Впровадження прогресивних процесів, переобладнання та модернізація підприємства	Розробка заходів щодо ефективного використання фінансових ресурсів	Розробка заходів ефективного використання мат.-тех. ресурсів	Активізація інвестиційно-інноваційної діяльності, залучення інвестицій	Вдосконалення маркетингової організації, роботи відділу збуту	Вдосконалення системи управління кадрами та трудовою мотивацією
Рівень конкурентоспроможності регіону	4,5	3,4	3,5	2,9	2,6	2,7	4,1	3,9	2,8	
Рівень конкурентоспроможності галузі	4,3	3,2	3,6	2,8	3,2	2,9	4,4	4,2	2,6	
Державна підтримка будівельної галузі	4,5	3,1	3,5	4,1	3,9	2,8	4,2	2,3	2,0	
Динаміка формування регіонального ринку будівельної продукції	4,3	3,3	3,6	2,5	3,3	2,1	2,2	4,6	3,2	
Система захисту прав інвесторів	4,1	3,5	3,5	3,5	3,8	2,7	4,2	2,6	2,2	
Науковий рівень управління економікою країни та іншими системами	4,4	3,3	3,7	2,1	2,5	4,1	3,2	2,1	2,1	
Державна підтримка науки та інноваційної діяльності	4,2	3,3	3,4	4,6	2,5	2,6	4,6	2,9	2,2	
Рівень розвитку засобів інформаційних та комунікаційних технологій	4,1	3,5	4,8	3,3	3,4	3,2	2,9	2,1	2,8	
Споживчі вимоги до будівельних об'єктів	4,3	3,5	3,7	3,7	2,0	1,2	3,2	4,9	3,3	
Стан екосистеми	4,2	3,3	3,4	4,0	2,1	3,9	2,8	2,1	2,8	
Інфляційні процеси	4,5	3,3	3,5	2,5	4,6	2,8	4,2	3,8	3,9	

• в ході вибору базової та функціональних стратегій управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства слід тією чи іншою мірою враховувати всі перераховані в таблиці зовнішні фактори (середні оцінки ступеня необхідності їх врахування коливаються від 4,1 до 4,5 бали);

- досягнення єдності дій усіх ланок управління у зовнішній та внутрішній політиці також неможливе без врахування усіх перерахованих факторів (середні оцінки від 3,2 до 3,5 бали), адже лише розуміння сутності та спрямованості змін у процесах зовнішнього середовища є запорукою вірної координації управлінських дій та спрямованості управлінських впливів;

- вдосконалення інформаційного забезпечення процесу управління має здійснюватися з врахуванням змін усіх зовнішніх факторів стратегічної конкурентоспроможності (середні оцінки від 3,4 до 3,8 бали), особливо, рівня розвитку засобів інформаційних та комунікаційних технологій (4,8 бали);

- в ході впровадження прогресивних процесів, переобладнання та модернізації виробництва будівельним підприємством має враховуватися в першу чергу рівень державної підтримки науки та інноваційної діяльності у будівництві (4,6 бали), рівень та умови державної підтримки будівельної галузі (4,1 бали), стан екосистеми (4,0 бали), споживчі вимоги до будівельних об'єктів (3,7 бали), система захисту прав інвесторів (3,5 бали) та рівень розвитку засобів інформаційних та комунікаційних технологій (3,3 бали);

- розробка заходів щодо ефективного використання фінансових ресурсів повинно враховувати інфляційні процеси (4,6 бали), державну підтримку будівельної галузі (3,9 бали), систему захисту прав інвесторів (3,8 бали), рівень розвитку засобів інформаційних та комунікаційних технологій (3,4 бали), динаміку формування регіонального ринку будівельної продукції (3,3 бали) та рівень конкурентоспроможності галузі (3,2 бали);

- в рамках розробки заходів по підвищенню ефективності використання матеріально-технічних ресурсів має враховуватись науковий рівень управління економікою країни та іншими системами (4,1 бали), стан екосистеми (3,9 бали), рівень розвитку засобів інформаційних та комунікаційних технологій (3,2 бали);

- активізація інноваційно-інвестиційної діяльності, залучення інновацій є неможливим без врахування державної підтримки науки і інновації та будівельної галузі в цілому (4,2 та 4,6 бали), рівня конкурентоспроможності регіону та галузі (4,1 та

4,4 бали), протікання інфляційних процесів (4,2 бали) тощо;

- вдосконалення маркетингової орієнтації та роботи відділу збуту передбачає, в першу чергу, вивчення споживчих вимог до будівельних об'єктів (4,9 бали), динаміки формування регіонального ринку будівельної продукції (4,6 бали), рівня конкурентоспроможності регіону та галузі (3,9 та 4,2 бали), а також, врахування протікання інфляційних процесів (3,8 бали);

- що стосується вдосконалення системи управління кадрами та трудовою мотивацією, то цей блок має враховувати динаміку формування регіонального ринку будівельної продукції (3,2 бали) та споживчі вимоги до будівельних об'єктів (3,3 бали), адже саме ці фактори визначають потребу в кадрах будівельних підприємств та їх кваліфікаційного рівня, а також інфляційні процеси (3,9 бали), адже винагорода за виконану роботу втрачає свою стимулюючу силу, якщо темпи її збільшення випереджають темпи зростання споживчих цін.

Беручи до уваги те, що реалізація кожного з блоків організаційно-економічного механізму управління стратегічною конкурентоспроможністю будівельного підприємства має враховувати відповідні фактори зовнішнього середовища, схема його впливу на стратегічну конкурентоспроможність трансформуватися в інший вигляд. Таким чином, ключові зовнішні фактори мають враховуватися у відповідних блоках організаційно-економічного механізму, який впливає на внутрішні фактори стратегічної конкурентоспроможності, що обумовлюють її зміну.

В ході попереднього аналізу були визначені ключові зовнішні фактори, що найбільше впливають на оперативну конкурентоспроможність.

Для оперативної конкурентоспроможності такими факторами є:

- державна підтримка будівельної галузі;
- рівень державного регулювання будівельної галузі (законодавство, оподаткування тощо);
- рівень розвитку продуктивних сил і виробничих відносин;
- рівень життя населення в країні (регіоні);
- стан будівельної галузі регіону;

- сформована практика кредитування постачальника і замовників будівельної продукції;
- рівень розвитку регіональної інфраструктури;
- кон'юнктура ринку;
- національна система стандартизації та сертифікації;
- державна підтримка науки та інноваційної діяльності;
- споживчі вимоги до будівельних об'єктів.

Вірогідність цих варіантів було запропоновано оцінити експертам. Середньозважена вірогідність кожного з варіантів зміни факторів (P_{jk}) наведена в табл. 5.

Таблиця 5. Вірогідність майбутніх змін зовнішніх факторів оперативної конкурентоспроможності, %

Фактор	Позначення	Майбутні зміни зовнішніх факторів		
		Варіант 1 (P_{j1})	Варіант 2 (P_{j2})	Варіант 3 (P_{j3})
1	2	3	4	5
Державна підтримка будівельної галузі	$3\Phi_{o1}$	0,18	0,40	0,42
Рівень державного регулювання будівельної галузі (законодавство, оподаткування тощо)	$3\Phi_{o2}$	0,28	0,45	0,27
Рівень розвитку продуктивних сил і виробничих відносин	$3\Phi_{o3}$	0,26	0,58	0,16
Рівень життя населення в регіоні	$3\Phi_{o4}$	0,41	0,38	0,21
Стан будівельної галузі регіону	$3\Phi_{o5}$	0,35	0,43	0,22
Сформована практика кредитування постачальника і замовників будівельної продукції	$3\Phi_{o6}$	0,25	0,48	0,27
Рівень розвитку регіональної інфраструктури	$3\Phi_{o7}$	0,33	0,41	0,26
Кон'юнктура ринку	$3\Phi_{o8}$	0,36	0,33	0,31
Національна система стандартизації та сертифікації	$3\Phi_{o9}$	0,42	0,32	0,26
Державна підтримка науки та інноваційної діяльності	$3\Phi_{o10}$	0,20	0,39	0,41
Споживчі вимоги до будівельних об'єктів	$3\Phi_{o11}$	0,41	0,36	0,23

За оцінками експертів найбільш вірогідним є сценарій подій, який передбачає:

- підвищення державної підтримки будівельної галузі, а також науки і інновацій у будівництві;
- незмінність рівня державного регулювання, рівня розвитку продуктивних сил, стану будівельної галузі регіону, сформована практика кредитування постачальників, інвесторів, замовників будівельної продукції, рівень розвитку регіональної інфраструктури;
- зниження рівня життя населення регіону, погіршення кон'юнктури ринку, ускладнення національної системи стандартизації та сертифікації та підсилення споживчих вимог до будівельних об'єктів.

В табл. 6 наведено діапазон впливу зміни зазначених вище факторів на оперативну конкурентоспроможність будівельного підприємства, де перше число – зниження конкурентоспроможності при негативній зміні фактора, друге відображає відсутність змін, третє число – зростання конкурентоспроможності при позитивній зміні фактора.

Таблиця 6. Діапазон впливу змін зовнішніх факторів на оперативну конкурентоспроможність будівельних підприємств

Фактори	Діапазон впливу, %
Державна підтримка будівельної галузі	{-2,0; 0; 2,0}
Рівень державного регулювання будівельної галузі (законодавство, оподаткування тощо)	{-2,4; 0; 2,4}
Рівень розвитку продуктивних сил і виробничих відносин	{-0,8; 0; 0,8}
Рівень життя населення в регіоні	{-1,1; 0; 1,1}
Стан будівельної галузі регіону	{-2,1; 0; 2,1}
Сформована практика кредитування постачальників, інвесторів, замовників будівельної продукції	{-1,3; 0; 1,3}
Рівень розвитку регіональної інфраструктури	{-2,2; 0; 2,2}
Кон'юнктура ринку	{-1,8; 0; 1,8}
Національна система стандартизації та сертифікації	{-1,0; 0; 1,0}
Державна підтримка науки та інноваційної діяльності у будівництві	{-2,3; 0; 2,3}
Споживчі вимоги до будівельних об'єктів	{-1,9; 0; 1,9}

З отриманого за оцінками експертів діапазонів впливу обираємо число, яке характерне для зміни фактору, прогнозованої експертами за даним сценарієм розвитку. Сумарний вплив факторів за кожним сценарієм, визначається як

середньозважена величина, де в якості вагових виступають коефіцієнти, пораховані на основі середньозважених оцінок впливу факторів зовнішнього середовища на оперативну конкурентоспроможність будівельного підприємства. Ці вагові коефіцієнти визначаються за формулою:

$$\beta_k = \frac{COB_k}{\sum_{k=1}^K COB_k}, \quad (1)$$

де COB_k - середня експертна оцінка впливу фактору зовнішнього середовища на оперативну конкурентоспроможність;

$\sum_{k=1}^K COB_k$ - сума середніх експертних оцінок впливу факторів зовнішнього середовища на оперативну конкурентоспроможність.

Вагові коефіцієнти наведені в табл. 7.

Таблиця 7. Вагові коефіцієнти для факторів зовнішнього середовища, що впливають на оперативну конкурентоспроможність

Фактори	Ваговий коефіцієнт
Державна підтримка будівельної галузі	0,086
Рівень державного регулювання будівельної галузі (законодавство, оподаткування тощо)	0,091
Рівень розвитку продуктивних сил і виробничих відносин	0,106
Рівень життя населення в регіоні	0,083
Стан будівельної галузі регіону	0,091
Сформована практика кредитування постачальників, інвесторів, замовників будівельної продукції	0,086
Рівень розвитку регіональної інфраструктури	0,088
Кон'юнктура ринку	0,103
Національна система стандартизації та сертифікації	0,088
Державна підтримка науки та інноваційної діяльності у будівництві	0,086
Споживчі вимоги до будівельних об'єктів	0,093

На основі розрахованих вище коефіцієнтів вагомості був обчислений середньозважений вплив зміни факторів на конкурентоспроможність будівельного підприємства при

найбільш вірогідному сценарію змін ($B3\Phi_o$). Значення цього впливу у % представлено в табл. 8.

Таблиця 8. Величина впливу змін зовнішніх факторів на оперативну конкурентоспроможність будівельних підприємств

1	2
Фактори	Величина впливу, %
Державна підтримка будівельної галузі	2,0
Рівень державного регулювання будівельної галузі (законодавство, оподаткування тощо)	0
Рівень розвитку продуктивних сил і виробничих відносин	0
Рівень життя населення в регіоні	-1,1
Стан будівельної галузі регіону	0
Сформована практика кредитування постачальників, інвесторів, замовників будівельної продукції	0
Рівень розвитку регіональної інфраструктури	0
Кон'юнктура ринку	-1,8
Національна система стандартизації та сертифікації	-1,0
Державна підтримка науки та інноваційної діяльності у будівництві	2,3
Споживчі вимоги до будівельних об'єктів	-1,9
Середньозважена оцінка впливу зміни зовнішніх факторів на оперативну конкурентоспроможність	-0,17

Як видно з табл. 8, найбільш вірогідним є зниження оперативної конкурентоспроможності під впливом зовнішніх факторів на 0,17%.

Що стосується стратегічної конкурентоспроможності, то ключовими зовнішніми факторами, що найбільше на неї впливають є:

- рівень конкурентоспроможності регіону;
- рівень конкурентоспроможності галузі;
- державна підтримка будівельної галузі;
- динаміка формування регіонального ринку будівельної продукції;
- система захисту прав інвесторів;
- науковий рівень управління економікою країни та іншими системами;
- державна підтримка науки та інноваційної діяльності;
- рівень розвитку засобів інформаційних та комунікаційних технологій;
- споживчі вимоги до будівельних об'єктів;

- стан екосистеми;
- інфляційні процеси;

Вірогідність цих варіантів було запропоновано оцінити експертам. Середньозважена вірогідність кожного з варіантів зміни факторів (P_{jk}) наведена в табл. 9.

Таблиця 9. Вірогідність майбутніх змін зовнішніх факторів стратегічної конкурентоспроможності, %

Фактор	Позначення	Майбутні зміни зовнішніх факторів		
		Варіант 1 (P_{j1})	Варіант 2 (P_{j2})	Варіант 3 (P_{j3})
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Рівень конкурентоспроможності регіону	$3\Phi_{o1}$	0,30	0,32	0,38
Рівень конкурентоспроможності галузі	$3\Phi_{o2}$	0,28	0,45	0,27
Державна підтримка будівельної галузі	$3\Phi_{o3}$	0,18	0,40	0,42
Динаміка формування регіонального ринку будівельної продукції	$3\Phi_{o4}$	0,36	0,46	0,18
Система захисту прав інвесторів	$3\Phi_{o5}$	0,21	0,32	0,47
Науковий рівень управління економікою країни та іншими системами	$3\Phi_{o6}$	0,27	0,48	0,25
Державна підтримка науки та інноваційної діяльності	$3\Phi_{o7}$	0,20	0,39	0,41
Рівень розвитку засобів інформаційних та комунікаційних технологій	$3\Phi_{o8}$	0,28	0,29	0,43
Споживчі вимоги до будівельних об'єктів	$3\Phi_{o9}$	0,41	0,36	0,23
Стан екосистеми	$3\Phi_{o10}$	0,29	0,48	0,23
Інфляційні процеси	$3\Phi_{o11}$	0,29	0,45	0,26

Слід зазначити, що найбільш вірогідна зміна зовнішніх факторів включає:

- підсилення споживчих вимог до будівельних об'єктів;
- підвищення рівня конкурентоспроможності регіону, рівня державної підтримки будівельної галузі, покращення системи

захисту прав інвесторів, підвищення державної підтримки науки та інноваційної діяльності, рівня розвитку засобів інформаційних та комунікаційних технологій;

- незмінний рівень конкурентоспроможності галузі, науковий рівень управління економікою країни та іншими системами, незмінність стану екосистеми, а також, незмінність динаміки створення регіонального ринку будівельної продукції та протікання інфляційних процесів.

В табл. 10 наведено діапазон впливу зміни зазначених вище факторів на стратегічну конкурентоспроможність будівельного підприємства, де перше число – зниження конкурентоспроможності при негативній зміні фактора, друге відображає відсутність змін, третє число – ріст конкурентоспроможності при позитивній зміні фактора

Таблиця 10. Діапазон впливу змін зовнішніх факторів на стратегічну конкурентоспроможність будівельних підприємств

Фактори	Діапазон впливу, %
Рівень конкурентоспроможності регіону	{-1,6; 0; 1,6}
Рівень конкурентоспроможності галузі	{-0,9; 0; 0,9}
Державна підтримка будівельної галузі	{-2,5; 0; 2,5}
Динаміка формування регіонального ринку будівельної продукції	{-1,6; 0; 1,6}
Система захисту прав інвесторів	{-2,1; 0; 2,1}
Науковий рівень управління економікою країни та іншими системами	{-1,1; 0; 1,1}
Державна підтримка науки та інноваційної діяльності	{-2,3; 0; 2,3}
Рівень розвитку засобів інформаційних та комунікаційних технологій	{-1,7; 0; 1,7}
Споживчі вимоги до будівельних об'єктів	{-2,0; 0; 2,0}
Стан екосистеми	{-0,8; 0; 0,8}
Інфляційні процеси	{-1,7; 0; 1,7}

З отриманих за оцінками експертів діапазонів впливу обираємо число, яке характерне для зміни фактору, прогнозованої експертами. Вагові коефіцієнти для зовнішніх факторів, що впливають на стратегічну конкурентоспроможність, визначені за формулою, приведеною вище, наведені в табл. 11.

Таблиця 11. Вагові коефіцієнти для факторів зовнішнього середовища, що впливають на стратегічну конкурентоспроможність

Фактори	Ваговий коефіцієнт
Рівень конкурентоспроможності регіону	0,104
Рівень конкурентоспроможності галузі	0,094
Державна підтримка будівельної галузі	0,111
Динаміка формування регіонального ринку будівельної продукції	0,094
Система захисту прав інвесторів	0,086
Науковий рівень управління економікою країни та іншими системами	0,086
Державна підтримка науки та інноваційної діяльності	0,099
Рівень розвитку засобів інформаційних та комунікаційних технологій	0,079
Споживчі вимоги до будівельних об'єктів	0,094
Стан екосистеми	0,077
Інфляційні процеси	0,077

На основі розрахованих вище коефіцієнтів вагомості був обчислений середньозважений вплив зміни факторів на конкурентоспроможність будівельного підприємства при різних змінах зовнішніх факторів ($B3\Phi_c$). Значення цього впливу у % представлено в табл. 12.

Таблиця 12. Величина впливу змін зовнішніх факторів на стратегічну конкурентоспроможність будівельних підприємств

Фактори	Величина впливу, %
Рівень конкурентоспроможності регіону	1,6
Рівень конкурентоспроможності галузі	0
Державна підтримка будівельної галузі	2,5
Динаміка формування регіонального ринку будівельної продукції	0
Система захисту прав інвесторів	2,1
Науковий рівень управління економікою країни та іншими системами	0
Державна підтримка науки та інноваційної діяльності	2,3
Рівень розвитку засобів інформаційних та комунікаційних технологій	1,7
Споживчі вимоги до будівельних об'єктів	-2,0
Стан екосистеми	0
Інфляційні процеси	0
Середньозважена оцінка впливу зміни зовнішніх факторів на оперативну конкурентоспроможність	0,80

Як бачимо з даних табл. 12, під впливом зовнішніх факторів стратегічна конкурентоспроможність знизиться на 0,8%.

На основі аналізу впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, здійсненого у попередньому пункті 2, були виявлені наступні залежності, які можна використовувати для прогнозування:

$$\Delta K_o = 0,225 \cdot \Delta BC_o + 0,175 \cdot \Delta KC_o + 0,238 \cdot \Delta ZC_o + 0,194 \cdot \Delta \Phi C_o + 0,169 \cdot \Delta LC_o \quad (2)$$

де ΔK_o - прогнозована зміна коефіцієнту оперативної конкурентоспроможності тільки з врахуванням внутрішніх факторів;

ΔBC_o - зміна оцінки виробничої складової оперативної конкурентоспроможності;

ΔKC_o - зміна оцінки кадрової складової оперативної конкурентоспроможності;

ΔZC_o - зміна оцінки збутової складової оперативної конкурентоспроможності;

$\Delta \Phi C_o$ - зміна оцінки фінансової складової оперативної конкурентоспроможності;

ΔLC_o - зміна оцінки інноваційно-інвестиційної складової оперативної конкурентоспроможності.

$$\Delta K_c = 0,152 \cdot \Delta BC_c + 0,181 \cdot \Delta KC_c + 0,240 \cdot \Delta ZC_c + 0,199 \cdot \Delta \Phi C_c + 0,228 \cdot \Delta LC_c \quad (3)$$

де ΔK_c - прогнозована зміна коефіцієнту стратегічної конкурентоспроможності тільки з врахуванням внутрішніх факторів;

ΔBC_c - зміна оцінки виробничої складової стратегічної конкурентоспроможності;

ΔKC_c - зміна оцінки кадрової складової стратегічної конкурентоспроможності;

ΔZC_c - зміна оцінки збутової складової стратегічної конкурентоспроможності;

$\Delta \Phi C_c$ - зміна оцінки фінансової складової стратегічної конкурентоспроможності;

$\Delta\Pi C_o$ - зміна оцінки інноваційно-інвестиційної складової стратегічної конкурентоспроможності.

Вказані зміни враховують вплив внутрішніх факторів.

При цьому:

$$\Delta K = \Delta K_o \cdot \Delta K_c, \quad (4)$$

Зміна оперативної конкурентоспроможності під впливом внутрішніх факторів з врахуванням можливих змін зовнішніх факторів визначається наступним чином:

$$\Delta K_{oz} = (-0,0017) \cdot \Delta K_o,$$

де ΔK_{oz} - зміна оперативної конкурентоспроможності з врахуванням можливих змін зовнішніх факторів.

$$\Delta K_{cz} = (0,0080) \cdot \Delta K_c,$$

де ΔK_{cz} - зміна стратегічної конкурентоспроможності з врахуванням можливих змін зовнішніх факторів. Як бачимо, в розрахунку використовуються отримані в результаті попередніх розрахунків значення прогнозованого впливу змін зовнішніх факторів на оперативну (-0,0017 або 0,17%) та стратегічну конкурентоспроможність (0,0080 або 0,80%). Тоді зміна загальної конкурентоспроможності під впливом і внутрішніх і зовнішніх факторів матиме наступний вигляд:

$$\Delta K_3 = \Delta K_{oz} \cdot \Delta K_{cz}, \quad (5)$$

В табл. 13 здійснено чотири варіанти прогнозу на 2019 рік:

Прогноз 1 – без змін в управлінні та без врахування змін факторів;

Прогноз 2 – без змін в управлінні, але з врахуванням змін зовнішніх факторів;

Прогноз 3 – без врахування змін зовнішніх факторів, але з застосуванням механізму управління внутрішніми факторами конкурентоспроможністю;

Прогноз 4 - з врахуванням змін зовнішніх, внутрішніх факторів та за умови застосування механізму управління конкурентоспроможністю.

Таблиця 13. Прогнозована конкурентоспроможність у 2019 році

	2017	2018	2019			
			(прогноз 1)	(прогноз 2)	(прогноз 3)	(прогноз 4)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Виробнича	2,28	1,38	0,84		1,47	
Кадрова	1,41	1,19	1,00		1,21	
Збутова	1,77	1,18	0,79		1,24	
Фінансова	3,49	4,05	4,70		4,10	
Інноваційно-інвестиційна	0,71	0,97	1,33		1,06	
В цілому за оперативною конкурентоспроможністю	1,98	1,75	1,69	1,677	1,81	1,809
Виробнича	0,99	0,84	0,71		0,88	
Кадрова	0,9	0,88	0,86		0,90	
Збутова	1,03	0,88	0,75		0,92	
Фінансова	2,51	1,91	1,45		1,93	
Інноваційно-інвестиційна	1,52	0,89	0,52		0,91	
В цілому за стратегічною конкурентоспроможністю	1,41	1,08	0,85	0,857	1,11	1,119
Загальна конкурентоспроможність	2,79	1,89	1,44	1,473	2,01	2,024

На основі даних табл. 14 визначимо зміну конкурентоспроможності у 2019 році.

Таблиця 14. Прогноз зміни оперативної та стратегічної конкурентоспроможності без врахування зміни зовнішніх факторів

	Відхилення від 2018 прогнозів, %				Відхилення від прогнозу 1 прогнозів, %		
	1	2	3	4	2	3	4
Оперативна конкурентоспроможність	-3,43	-4,17	3,43	3,37	-0,77	7,10	7,04
Стратегічний конкурентоспроможність	-21,30	-20,65	2,78	3,61	0,82	30,59	31,65
Загальна конкурентоспроможність	-23,81	-22,06	6,35	7,09	2,29	39,58	40,56

Як видно з даних табл. 14, якщо підприємство не впроваджуватиме механізм управління конкурентоспроможністю (прогноз 1), за умови збереження існуючої тенденції, то вже

наступного 2019 року його оперативна конкурентоспроможність знизиться на 3,43% порівняно з 2017 роком. Скорочення стратегічної конкурентоспроможності ж буде ще більш драматичним – 21,30 порівняно з 2017 роком, відповідно. Загальна конкурентоспроможність знизиться за прогнозом на 23,81% порівняно з 2018 роком.

Якщо врахувати найбільш вірогідний вплив зміни зовнішніх факторів (прогноз 2), то прогнозована оперативна та стратегічна конкурентоспроможність складе 1,677 та 0,857 ум. одиниць конкурентоспроможності. Загальна конкурентоспроможність складе 1,437 ум. одиниць, тобто на 0,21% нижче за прогноз 1. Отже, можна явно прослідкувати необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства, реалізуючи на практиці запропонований вище механізм управління конкурентоспроможністю.

Оперативна конкурентоспроможність даного будівельного підприємства за умов впровадження механізму управління конкурентоспроможністю порівняно з прогнозом без впровадження цього механізму є більшою на 7,10%, порівняно з 2018 роком – на 3,43%. Хоча порівняно з 2017 роком оперативна конкурентоспроможність за умов впровадження механізму управління конкурентоспроможністю є нижчою на 8,59%, однак це скорочення є меншим за те, яке відбулося у 2018 році порівняно з попереднім (11,62%) та за скорочення, яке могло б бути без застосування цього механізму (14,65%).

Стратегічна конкурентоспроможність у 2019 році за умов впровадження механізму управління конкурентоспроможністю зросте порівняно з першим прогнозом на 30,59%, а порівняно з 2018 роком – на 2,78%. Скорочення порівняно з 2017 роком (21,38) є меншим за скорочення у 2018 році (23,40%) та за прогнозом 1 (39,72%).

Що стосується загальної конкурентоспроможності, то вона за прогнозом 2 зростає на 39,58% порівняно з прогнозом 1, на 6,35% порівняно з 2018 роком, але все ще на 27,96% лишається меншою за рівень 2017 року.

Якщо ж врахувати вплив зовнішніх факторів (прогноз 4), які знизять оперативну конкурентоспроможність на 0,17% або до 1,809 ум. одиниць конкурентоспроможності, та підвищать стратегічну конкурентоспроможність на 0,80% або до 1,119, то

загальна конкурентоспроможність зросте до 2,024 або ще на 0,7%. На рис. 9 узагальнено всі результати прогнозування по кількох варіантах:

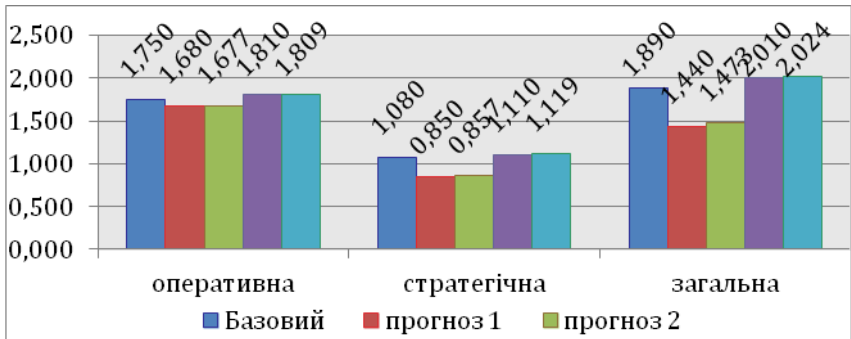


Рисунок 9. Прогнозована зміна конкурентоспроможності будівельного підприємства 1

Як бачимо наочно, запровадження на даному будівельному підприємстві управління конкурентоспроможністю дозволить запобігти її подальшому падінню (прогноз 1 та 2) та навіть дещо підвищити рівень як по оперативній, так і по стратегічній складовій, що сприятиме зростанню загальної конкурентоспроможності (прогноз 3 та 4).

Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства №1 наведені в таблиці 15.

Таблиця 15. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства № 1

Завдання	Захід	Результат
1	2	3
Вибір пріоритетних напрямів для підвищення конкурентоспроможності	Систематичне оцінювання рівня оперативної та стратегічної конкурентоспроможності	Виявлення найбільш проблемних складових конкурентоспроможності та зосередження уваги на підвищенні їх рівня
Досягнення єдності дій усіх ланок управління за складовими конкурентоспроможності	Створення координаційної Ради	Підвищення оперативності та забезпечення зваженості дій в сфері управління конкурентоспроможністю, прогнозоване можливе скорочення адміністративних витрат на 7-12%

1	2	3
Вдосконалення маркетингової орієнтації, роботи відділу збуту	Широкий спектр робіт по формуванню суспільної думки та інформуванню потенційних покупців (канали особистої комунікації, пропаганда, публікації в ЗМІ, вдосконалення офіційного сайту) Участь у щорічному конкурсі на кращі будинки і споруди, введені в експлуатацію	Покращення іміджу будівельного підприємства, сприйняття компанії потенційними споживачами як відповідальної та надійної організації, прогнозоване зростання кількості замовників на 15%
	Розширення спектру послуг через (надання зовнішнім замовникам послуги з підбору нерухомості на вторинному ринку житла, складання аналітичного огляду чи маркетингового дослідження ринку нерухомості, з проведення опитувань та анкетувань	Можливе збільшення доходів підприємства на 12-17%
Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів	Запровадження посади податкового консультанта Участь у державній програмі «Доступне житло»	Свочасне врахування змін податкового законодавства, можливий ефект 4 тис. грн. Додаткові замовлення, економія витрат через відсутність відрахувань на розвиток інфраструктури, соціальної сфери, забезпечення працівників житлом експлуатаційних служб тощо
Розробка заходів ефективного використання матеріально-технічних ресурсів	Запровадження прогресивної системи організації виробництва «just in time» Здача в оренду автомобільного крану	Прогнозована економія витрат –5% Збільшення доходів на 288 тис. грн.
Впровадження прогресивних процесів, переобладнання та модернізація підприємства	Постійний моніторинг будівельних новинок, відвідування виставок буд. матеріалів та технологій	Збільшення частки робіт з використанням новітніх технологій, економія, пов'язана з використанням більш прогресивних технологій та матеріалів – наприклад, використання трубо бетону замість панельних конструкцій)

1	2	3
Активізація інвестиційно-інноваційної діяльності, залучення інвестицій	Участь у широкомасштабних будівельних проєктах	Спільна участь проєктах з частковим фінансуванням з боку місцевої влади, коштів населення
Вдосконалення системи управління кадрами та трудовою мотивацією	Розробка програми «Лояльність – запорука успіху»: підхід «життя на роботі», формування трудових династій, політика «повної винагороди»	Зменшення плинності кадрів, підвищення стабільності персоналу, зростання продуктивності праці
	Співпраця з молодіжною радою Дніпропетровська з питань можливого працевлаштування талановитої молоді	Підбір молодих, перспективних кадрів
	Відвідування конкурсів фахової майстерності	
Вдосконалення інформаційного забезпечення	Впровадження системи збору та впровадження пропозицій працівників, підвищення рівня інформованості, спонукання обміну інформацією, впровадження внутрішніх систем комунікацій та неформальних мереж	Підвищення рівня інформованості персоналу за ключовими питаннями для підвищення їхньої професійної ефективності,

Список джерел

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие 3-е изд., испр. и доп. / А.Ю. Юданов. - М.: Издательство ГНОМ и Д, 2001.- 304 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Издательство - книготорговый центр «Маркетинг», 2002.-892 с.
4. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебн. / Ю.Б. Рубин. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Маркет ДС, 2008. – 608 с.
5. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. - 328 с.

6. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю.Б., д-ра екон. наук, професора Тищенко О.М. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
7. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. – [2-е изд.]. – СПб. : Спец. лит., 1999. – 592 с.
8. <http://www.kodges.ru/library/author/370/book/1180.htm>
9. Гурков И.Б. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции/ И.Б. Гурков, Н.Л. Титова // Маркетинг. — 1997.— № 1. — С. 20-31.
10. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 623 с.
11. Этимолого-экономический словарь [Электронный ресурс] : Современный толковый экономический словарь с кратким этимологическим анализом терминов на русском, английском и китайском языках / сост. Н. И. Фокин, П. Н. Фокин. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://ini-fb.dvgu.ru/referat/fokin32.pdf>
12. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : Изд-во "ОАО "Тип "НОВОСТИ", 2000. – 256 с.
13. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. / Н.В. Куденко. – К. : Вид-во КНЕУ, 1998. – 152 с.
14. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4./ С.А. Попов. – М. : Изд-во "ИНФРА-М", 1999. – 343 с.
15. Шевченко Л.С. Конкурентное управление : учебн. пособ. / Л.С. Шевченко. – Харьков : Изд-во "Эспада", 2004. – 520 с.
16. Кныш М.И. Конкурентные стратегии : учебн. пособ. / М.И. Кныш. – СПб : Изд-во "Нева", 2000. – 284 с.
17. Забелин П.В. Основы стратегического управления : учебн. пособ. / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М. : Инф.-внедр. центр "Маркетинг", 1998. – 196 с.
18. Porter, Michael E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance / M. Porter. New-York: The Tree Press, 1992. - 557 p.

**© Левчинський Д.Л., Кононова О.Є.,
Каширнікова І.О. 2019**

8.4. Перспективи забезпечення фінансової стійкості підприємств будівельної промисловості в умовах кризи

В сучасних умовах наявності певної фінансової нестабільності спостерігається зменшення платоспроможності вітчизняних підприємств. Разом з тим, приймати рішення щодо фінансового оздоровлення та поліпшення фінансового становища варто за умови перших ознак погіршення фінансового становища.

На сьогодні існують різні підходи до визначення фінансової стійкості, які узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1. Визначення фінансової стійкості в літературі (складено на підставі [1-8])

Автор	Фінансова стійкість – це
Цал-Цалко Ю. С. [1, с. 327]	рівень забезпеченості потреб господарської діяльності фінансовими ресурсами щодо їх наявності, розміщення і використання
Базилінська О. Я. [2, с. 107]	залежність підприємства від ефективного управління фінансовими ресурсами, що характеризується оптимальною структурою активів, оптимальним співвідношенням власних і позикових коштів, активів та джерел їх фінансування
Васильченко Г. В. [3, с. 46]	сукупність процесів, які підпорядковуються системі принципів та методів розроблення і реалізації управлінських рішень, спрямованих на розвиток фінансових відносин суб'єкту господарювання, що визначаються формуванням, розподілом та використанням його фінансових ресурсів внаслідок ведення господарської діяльності
Гарасюк О. А., Богачевська К. В. [4, с. 231]	мистецтво забезпечення безперервної діяльності підприємства та наявності достатньої частки власних коштів, а також рівномірного їх використання, розміщення та накопичення для підтримання фінансової стійкості на довгостроковий період
Єлецьких С. Я. [5]	забезпечення такого стану фінансових ресурсів і активів, їх формування та розподілу, яка б дозволила підприємству розвиватися на основі зростання прибутку та капіталу при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності та забезпечення і підтримання його фінансової рівноваги
Кузенко О.Л. [6]	забезпечення такого стану фінансових ресурсів їх формуванням і розподілом, який дозволяє підприємству досягти необхідного рівня фінансової стійкості
Русіна Ю. О., Полозук Ю. В. [7]	більш узагальнена характеристика фінансового стану підприємства, тобто здатність суб'єкта господарювання розвиватися та функціонувати, забезпечувати фінансову незалежність та зберігати рівновагу своїх пасивів та активів, що гарантує інвестиційну привабливість та платоспроможність підприємства
Коробов М. Я. [8]	це розміщення фінансових ресурсів підприємства, а також відповідність параметрів діяльності підприємств критеріям позитивної характеристики фінансового стану

Зважаючи на наведені в таблиці 1 визначення сутності фінансової стійкості, можна зазначити, що фінансово стійким є таке підприємство, яке характеризується наступними ознаками:

- має високий рівень платоспроможності (здатності відповідати за своїми зобов'язаннями);

- має високий рівень кредитоспроможності (здатності платити за кредитами, виплачувати відсотки за ними і погашати їх точно в строк);

- має високий рівень рентабельності (здатність отримувати такий рівень прибутковості, який дозволяє нормально і стійко розвиватися, вирішуючи при цьому проблему взаємини акціонерів і менеджерів за рахунок підтримки на достатньому рівні дивідендів і курсу акцій підприємства);

- має високу ліквідність балансу (здатність покривати свої пасиви активами відповідної і перевищує терміновості перетворення їх на гроші).

На нашу думку це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечити самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів [9].

Управління фінансовою стійкістю є одним з основних елементів фінансового менеджменту на підприємстві, необхідною передумовою стабільного розвитку підприємства.

На фінансову стійкість підприємства впливає значна кількість факторів, які частково або повністю залежать від підприємства.

Процес формування фінансової стійкості підприємства складається з трьох основних блоків [10]:

- інформаційний,
- діагностичний,
- заходи із забезпечення фінансової стійкості.

Інформаційна складова являє собою процес добору первинної інформації, її обробку та систематизацію й реалізується через моніторинг фінансового стану. Під моніторингом фінансового стану розуміють сукупність дій та

заходів, спрямованих на поточне спостереження за діяльністю підприємства.

Діагностичний блок складається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, фінансової діагностики підприємства й формування висновку щодо стану фінансової стійкості. Системи оцінювання фінансової стійкості в багатьох методичних рекомендаціях мають аналітико-ретроспективний, ситуаційний характер і тим самим не дають уявлення про можливості відновлення платоспроможності підприємства, перспективи розвитку. Зарубіжні методики, засновані на мультиплікативному дискримінантному аналізі у сфері кризового розвитку, такі як моделі Альтмана, Таффлера, Спрингейта, Депаляна й інші, не враховують особливостей господарської діяльності конкретного суб'єкта господарювання й мінливих умов зовнішнього середовища, включаючи нестабільність розвитку багатьох вітчизняних підприємств і галузей. Деякі з них мають велику чутливість до зміни одного зі складових показників, що в кінцевому результаті позначається на адекватності результату.

Блок із забезпечення фінансової стійкості включає механізми залучення, розподілу, розміщення та відтворення фінансових ресурсів. І цей процес має розпочинатись з розробки фінансової стратегії, яка являє собою процес формування перспективного напрямку його розвитку на основі ефективного управління, формулювання довгострокових цілей, добір найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватне коригування управлінських рішень при зміні умов зовнішнього середовища. Ця діяльність вимагає визначення завдань, часового періоду, програми заходів фінансового оздоровлення, пріоритетних напрямів діяльності, критеріїв оцінювання досягнутих результатів.

Забезпечення належного рівня фінансової стійкості є одним із актуальних завдань для підприємств будівельної промисловості. Стан будівельного комплексу, який включає виробництво будівельних матеріалів, капітальне будівництво та галузі, що їх обслуговують, суттєво впливає на формування пропорцій і темпів розвитку країни. Промисловість будівельних матеріалів – важлива складова частина матеріально-технічної бази будівництва. Незважаючи на те, що у промисловому комплексі України частка будівельної промисловості ще не

значна (близько 6,5 % вартості валової продукції), будівельна індустрія є провідною галуззю, яка істотно впливає на структуру і функціонування всього суспільно-територіального комплексу України, оскільки тісно пов'язана з усіма галузями господарства [11].

Розвиток виробництва будівельних матеріалів зумовлює обсяги та прогрес капітального будівництва. Галузь ґрунтується на значних місцевих сировинних ресурсах (глини, кам'яні будівельні матеріали, вапняки тощо). Виробництво будівельних матеріалів є однією з галузей важкої промисловості та найважливішою складовою частиною будівельного комплексу. Промисловість будівельних матеріалів має багатогалузевий характер. Вона об'єднує галузі добувної промисловості (природний камінь та нерудні матеріали); переробної промисловості (азбоцементні вироби, збірний залізобетон та ін.); змішані підгалузі, які об'єднують добування та переробку сировини та матеріалів. Специфіку промисловості будівельних матеріалів визначає ще й така її особливість, як взаємозамінюваність продукції.

Основною продукцією промисловості будівельних матеріалів в Україні є швидкозастигаючий, декоративний та інші види цементу, великорозмірні хвилеподібні та плоскі азбестоцементні листи, азбестоцементні труби підвищеної напірності, кольорові керамічні плитки, керамічна сантехніка, теплозахисне, профільне та оздоблювальне скло, склоблоки, деталі з щільного та пористого силікатного бетону, тепло- і звукоізоляційні матеріали, полімерні будматеріали та ін.

Головні галузі виробництва будівельних матеріалів – цементна промисловість і виробництво будівельних конструкцій та деталей. Цементна промисловість – одна з найважливіших галузей промисловості будівельних матеріалів, підприємства якої виготовляють різні види цементу. Його використовують найбільше у виробництві бетонних та залізобетонних виробів і конструкцій, для виготовлення будівельних розчинів.

Заводи цементної промисловості розміщуються в районах видобутку сировини (вапняка, мергеля). На виробництво 1 т клінкеру (напівфабрикату цементу) потрібно 1,5 т карбонатних порід (мергелю, доломіту, вапняків, крейди) і майже 0,5 т глини [12-13].

Найбільші центри цементного виробництва України: Кривий Ріг, Дніпродзержинськ, Дніпро (Дніпропетровська обл.), Балаклея (Харківська обл.), Миколаїв (Львівська обл.), Здолбунів (Рівненська обл.), Ямниця (Івано-Франківська обл.), Кам'янець-Подільський (Хмельницька обл.), Ольшанка (Миколаївська обл.), Одеса [11].

В Україні існують три великі центри виробництва цементу:

- південно-східний (Харківська область),
- центральний (Дніпропетровська);
- західний (Рівненська, Івано-Франківська, Львівська та Хмельницька області).

Для цементної промисловості України характерна значна концентрація виробництва. В середньому одне підприємство може виробляти 1,3 млн. т цементу за рік [12].

Промисловість будівельних конструкцій та деталей об'єднує підприємства по виробництву збірного залізобетону, будівельних металевих конструкцій та столярних виробів, котрі, як правило, тяжіють до великих промислових центрів та вузлів, населених пунктів із значним обсягом житлового та громадського будівництва.

Оцінювання стану промисловості будівельних матеріалів передбачає дослідження таких показників [14, с. 167] :

- 1) обсяги випуску продукції;
- 2) частка промисловості в загальному випуску продукції (ВВП);
- 3) обсяг реалізації продукції галузі;
- 4) питома вага будівельних матеріалів у товарообігу промислової продукції;
- 5) зв'язок із іншими галузями;
- 6) кількість підприємств, що функціонують у межах галузі;
- 7) рентабельність підприємств.

На рис. 1 наведено індекси усієї промисловості, в тому числі добувної, з якого видно, що добувна промисловість та розроблення кар'єрів має таку ж динаміку зміни, як і промисловість в цілому. Динаміка добувної промисловості характеризується нижчими показниками порівняно із промисловістю в цілому. В цілому в добувній промисловості спостерігається спад виробництва, спричинений погіршенням ділової активності в будівельній галузі.

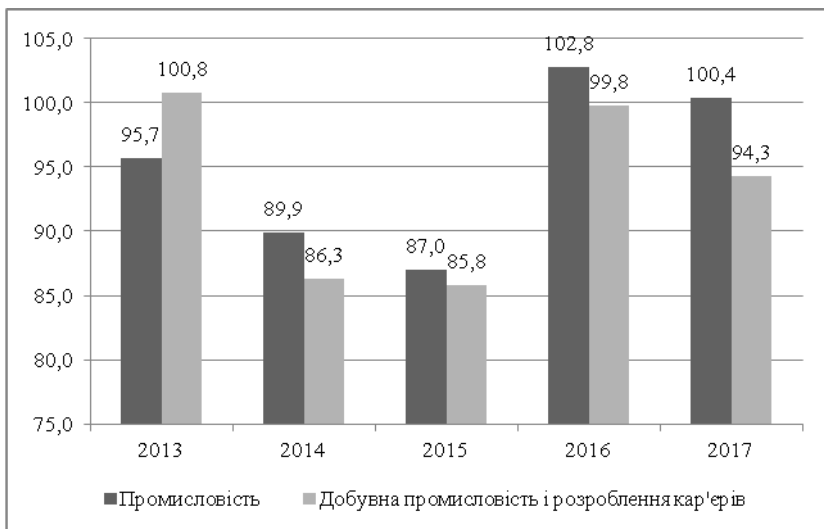


Рисунок 1. Порівняння індексів усієї промисловості України із добувною промисловістю та розробленням кар'єрів (складено за даними [15])

На рис. 2 наведено обсяги виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств будівельної промисловості в цілому, в т. ч. з розподілом на великі, середні, малі за 2012-2017 рр. З рис. 2 видно, що в період 2012-2014 рр. в будівельній промисловості спостерігалось зростання обсягів виробленої продукції з 124096,3 млн. грн. в 2012 р. до 155559,4 млн. грн. в 2014 р.

При цьому, найбільшу частку продукції виробляли середні підприємства: в 2012 р. – на 73713,2 тис. грн., а в 2014 р. – на 89602,2 млн. грн. В 2015р. спостерігалось значне зменшення обсягів виготовленої продукції підприємствами промисловості, що спричинене погіршенням фінансово-економічного становища в країні в цілому. Протягом 2016-2017 рр. спостерігається певне позжавлення в будівельній промисловості та зростання обсягів виробництва з 136384,5 тис. грн. в 2015р. до 217464,3 млн. грн.

З рис. 2 видно, що змінилось співвідношення між підприємствами, які виготовляють продукцію будівельної промисловості за їх розмірами. Якщо в 2012 р. більшу частину продукції було виготовлено середніми підприємствами, то в 2017р. – малими.

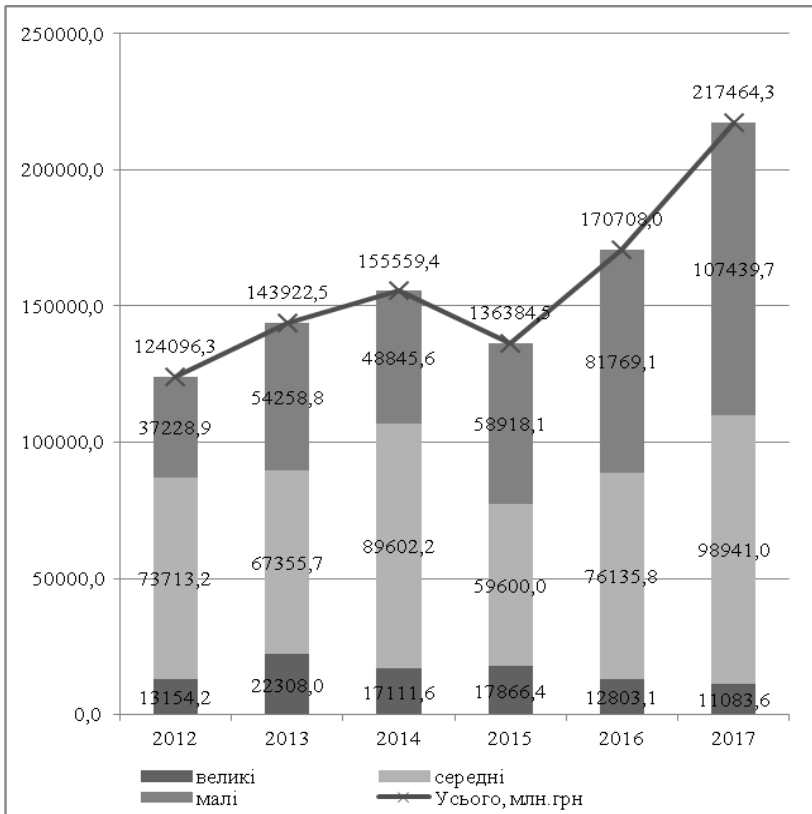


Рисунок 2 . Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств будівельної промисловості в цілому, в т. ч. з розподілом на великі, середні, малі, млн. грн. (складено за даними [15])

При цьому протягом досліджуваного періоду частка продукції будівельної промисловості, яка була виготовлена великими підприємствами, була досить низькою. Співвідношення між обсягами виробництва продукції, виготовленими середніми та малими підприємствами в 2017р. практично вирівнялось. Це свідчить про важливість підтримки малих та середніх підприємств.

Проаналізуємо кінцевий фінансовий результат, який отримали підприємства промисловості в цілому та зокрема по будівельній промисловості.

З рис. 3 видно, що протягом 2014-2017рр. підприємства будівельної промисловості отримали кінцевим результатом чистий збиток, який мав динаміку зменшення. Якщо в 2014р. чистий збиток підприємств будівельної промисловості склав 27948,8 млн. грн., то в 2017р. чистий збиток зменшився до 5259,1 млн. грн.

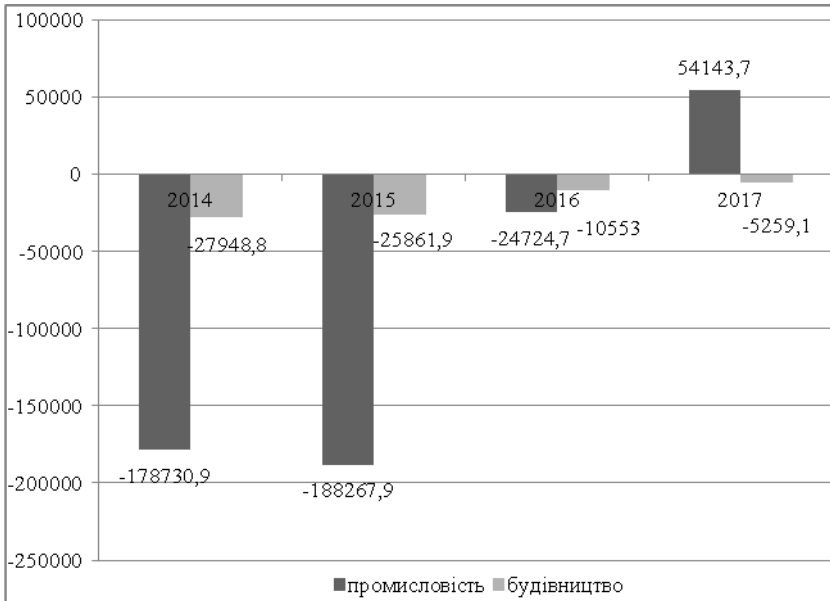


Рисунок 3. Динаміка чистого прибутку підприємств промисловості в цілому та будівельної промисловості, малі, млн. грн. (складено за даними [15])

Якщо порівнювати динаміку чистого фінансового результату по промисловості в цілому та підприємств будівельної промисловості, то можна помітити, що в 2014-2015 рр. чистий збиток по промисловості в цілому був меншим за чистий збиток підприємств будівельної промисловості, в 2016р. – чистий збиток по промисловості перевищував аналогічний показник по будівельній промисловості. В 2017р. промислові підприємства в цілому отримали чистий прибуток в розмірі 54143,7 тис. грн., тоді як в будівельній промисловості – чистий збиток в розмірі 5259,1 тис. грн.

Такі результати свідчать про скорочення частки реалізованих будівельних матеріалів у загальному обсязі реалізованої промислової продукції (робіт, послуг) України, що вказує на спадаючий платоспроможний попит на продукцію галузі.

На рис. 4 наведено рентабельність операційної діяльності підприємств промисловості в цілому та підприємств будівельної промисловості.

З рис. 4 видно, що протягом 2013-2016 рр. підприємства будівельної промисловості мали збитковість операційної діяльності і лише в 2017р. діяльність була прибутковою. Разом з тим, в цілому по промисловості в результаті операційної діяльності було отримано прибуток. Отже, підприємствам будівельної промисловості варто вжити заходів щодо підвищення рівня рентабельності за рахунок зниження рівня витрат та збільшення доходів.

Фінансовий стан підприємств будівельної промисловості характеризується також станом основних засобів. Як видно з рис. 5, підприємствам будівельної промисловості варто покращувати стан основних засобів, знос яких є досить високим і в 2017р. складав 45,7%. Разом з тим, стан основних засобів підприємств будівельної промисловості є значно кращим порівняно із станом основних засобів по промисловості в цілому.

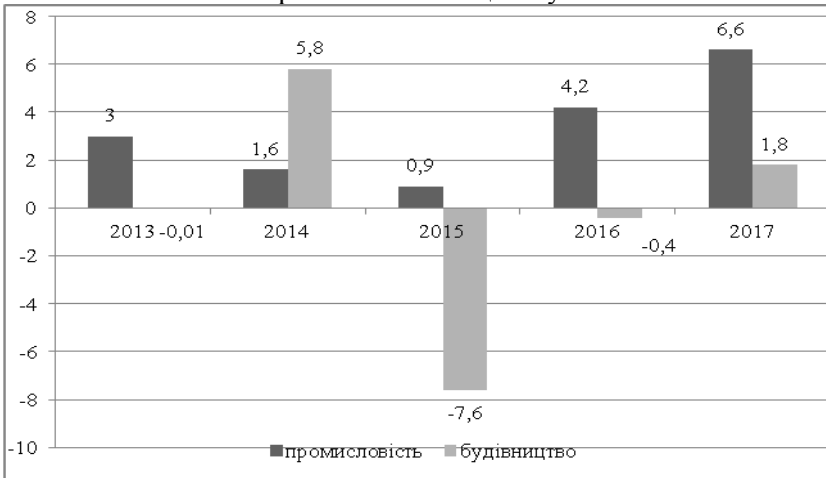


Рисунок 4 . Динаміка рентабельності операційної діяльності, % (складено за даними [15])

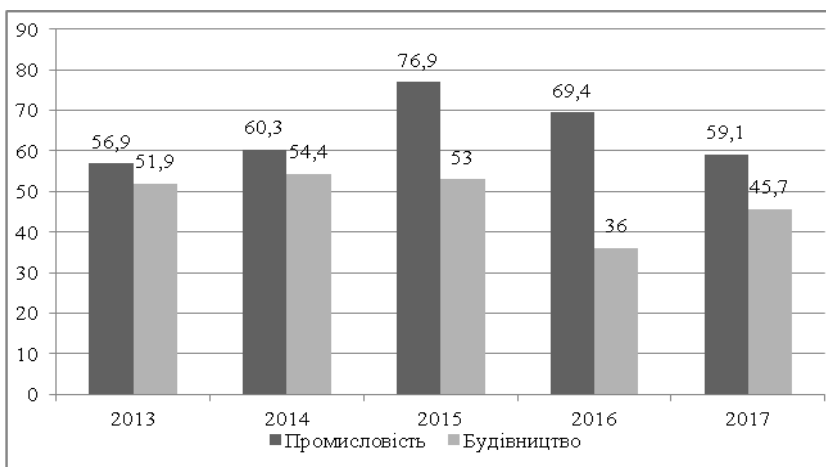


Рисунок 5 . Знос основних засобів, % (складено за даними [15])

Разом з тим, капітальні інвестиції по промисловим підприємствам в цілому є набагато вищими порівняно із капітальними інвестиціями в діяльність підприємств будівельної промисловості.

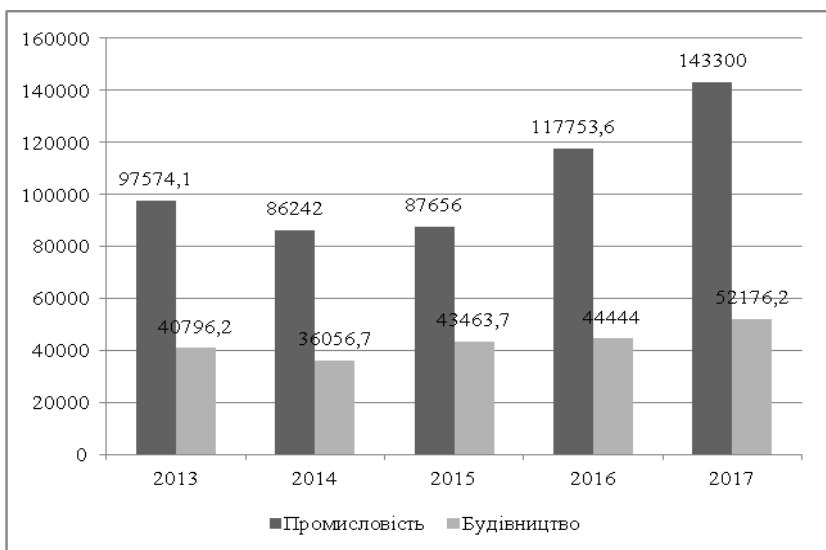


Рисунок 6. Динаміка капітальних інвестицій, млн. грн. (складено за даними [15])

Досить позитивним є те, що динаміка капітальних інвестицій підприємств будівельної промисловості є позитивною та такою, що постійно зростає з 2014 р.. Як видно з рис. 2.6, якщо в 2014 р. капітальні інвестиції склали 36056,7 млн. грн., то в 2017р. – 52156,2 млн. грн.

На рис. 7 наведено динаміку виробництва елементів конструкцій збірних для будівництва з цементу, бетону або штучного каменю, з якої видно, що в цілому по Україні виробництво елементів конструкцій збірних для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного в період з 2011 р. по 2014 р. мало негативну динаміку зменшення. Якщо в 2011 р. підприємствами будівельної промисловості було вироблено 5299 тис. т. продукції, то в 2014 р. – 3942 тис. т. Протягом 2015-2017 рр. спостерігається незначне покращення стану виробництва збірних елементів конструкцій, проте в 2017р. промисловими підприємствами виготовлено продукції на 4698 тис. т.

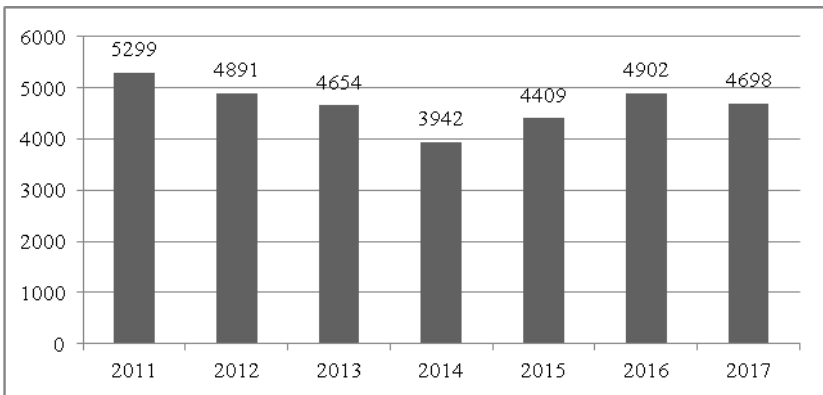


Рисунок 7. Динаміка виробництва елементів конструкцій збірних для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного, тис. т (складено за даними [15])

Таким чином, аналіз промисловості будівельних матеріалів показав, що з 2014 р. по 2017р. спостерігається збільшення обсягів виробництва, зростання цін на будівельну продукцію, низька рентабельність підприємств і нестабільністю економічної ситуації.

Крім того, підприємствам варто покращувати майновий стан шляхом оновлення основних засобів та збільшувати обсяги інвестицій в інноваційну діяльність та діяльність, пов'язану із впровадженням енергозберігаючих технологій.

Виживати у конкурентному середовищі можуть лише ті підприємства, які мають здатність успадковувати передові практики ведення бізнесу і поширювати їх у своєму організаційному просторі, перетворюючи у «рутини», а також мають здатність своєчасно відмовлятися від тих практик, що перестали бути ефективними. Отже, підприємствам будівельної промисловості варто активізувати інноваційну діяльність. В Україні частка підприємств, які впроваджують інновації, є досить низькою і впродовж останніх п'яти років коливалась від 11,5% загальної кількості підприємств в 2010 р. до 15,2% – в 2015р. [15]. Разом з тим, частка підприємств ЄС, які впроваджують інновації, є досить високою: в Бельгії – 55,6%, Німеччині – 66,9%, Франції – 53,4%, Англії – 50,3%, Польщі – 23,1% [16]. В Україні ж частка таких підприємств складає лише 17,4%, тобто якщо в Німеччині, Англії, Франції практично кожне друге підприємство випускає інноваційну 81 продукцію або впроваджує інноваційні технології, інноваційний маркетинг, то в Україні – лише кожне шосте. Розробка інноваційних продуктів, впровадження інноваційного маркетингу є можливим без залучення значного обсягу фінансових ресурсів за умови ефективного управління та впровадження в діяльність підприємства передових методів керівництва та планування. Отже, розробка і впровадження інноваційного маркетингу у ринкових умовах є одним і головних способів підвищення конкурентоспроможності та підтримки високих темпів розвитку підприємства, і, як наслідок, збільшення рівня прибутку. Інноваційний маркетинг входить до поняття «інноваційний потенціал» – це комплекс наявних в країні інтелектуальних, технологічних, науково-виробничих ресурсів з відповідним їх інфраструктурним забезпеченням, які здатні створювати нові знання, та ефективний механізм комерціалізації. Він відображає здатність до змін, покращання, прогресу, це джерело розвитку кожного підприємства. Відповідно, маркетинг присутній у внутрішніх факторах інноваційного потенціалу та включає в себе: сегментацію ринку; цінову політику; рекламну компанію; прогнозування попиту [17].

Підприємствам будівельної промисловості для підвищення рівня ефективності діяльності варто більше уваги приділяти маркетинговим інтернет-комунікаціям. Маркетингові комунікації стають популярними з таких причин:

- більша частина користувачів Інтернет є реальними продавцями чи потенційними покупцями, тобто є суб'єктами ринкових відносин;

- Інтернет-комунікації мають технічну можливість автоматичного, достовірного оцінювання комерційної ефективності рекламного повідомлення, тому усувають найбільший недолік управління комунікаціями в реальному середовищі – неможливість такої оцінки;

- концентрований вплив на цільову аудиторію та її персоналізація за рахунок розміщення інформації на профільних сайтах, вибору географічного сегменту та часу впливу;

- комунікаційну діяльність конкурентів легше оцінювати й відслідковувати в Інтернет, ніж через традиційні засоби масової інформації;

- комунікаційна діяльність в Інтернет поєднує в собі властивості газет, журналів, телебачення, радіо, поштового розсилання, телефонного та особистого спілкування. Тобто, Інтернет є унікальним, інтегрованим каналом інформаційної взаємодії;

- маркетингові комунікації в Інтернет забезпечують здійснення зворотнього зв'язку з аудиторією через сайт чи соціальні мережі;

- маркетингові комунікації в Інтернет сприяють більш динамічному оновленню інформації, форм, способів впливу.

Залишається недооціненою роль вторинних (попутно видобутих) ресурсів як фактору економії сировини та матеріалів і підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому. Таким чином, складність і багатоаспектність проблеми, відсутність комплексного системного пророблення питань ресурсозбереження як фактору конкурентоспроможності підприємства, визначили актуальність проведення даного дослідження.

Для досягнення конкурентних переваг промислових підприємств пропонується впровадження нових

ресурсозберігаючих програм шляхом використання інноваційних технологій.

Досить важливо також для підприємств будівельної промисловості є вживання заходів з покращення антикризового менеджменту. Актуальним для підприємств є питання впровадження превентивного антикризового менеджменту.

Саме інноваційна діяльність промислових підприємств стає тією рушійною силою, яка здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Використання сукупності інноваційних факторів-ресурсів в процесі розвитку економіки на будь-якому її рівні забезпечує перехід на якісно новий тип розвитку, який надає можливість забезпечити економічну стійкість та конкурентоспроможність.

Список джерел

1. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз / Ю. С. Цал-Цалко. – К., 2008. – 566 с.
2. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз теорія і практика / О. Я. Базилінська. – К., 2011. – 328 с.
3. Васильченко Г.В. Теоретичні аспекти дослідження поняття «управління фінансовою стійкістю» / Г.В. Васильченко // Економічний форум. – 2012. – № 2. – С. 43-47.
4. Гарасюк О.А. Удосконалення поняття управління фінансовою стійкістю / О.А. Гарасюк, К.В. Богачевська // Економіка і регіон. – 2012. – № 3(34). – С. 228-232.
5. Єлецьких С.Я. Послідовність етапів процесу управління розвитком промислового підприємства з позицій забезпечення його фінансової стійкості / С.Я. Єлецьких // Науковий огляд. – 2014. – № 9. – Т. 8. – С. 41-57.
6. Кузенко О.Л. Теоретичні підходи до визначення сутності управління фінансовою стійкістю підприємства / О.Л. Кузенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 43. – С. 152-157.
7. Русіна Ю. О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають / Ю. О. Русіна, Ю. В. Полозук // International scientific journal. - 2015. - № 2. - С. 91-94.
8. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. — 3-тє вид., перероб. і доп/ М. Я. Коробов. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. — 294 с.
9. Спіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І. Ю. Спіфанова, В. В. Джеджула. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с.

10. Малюга Л. М. Управління фінансовою стійкістю підприємства / Малюга Л. М. // Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право. – 2015. – Вип. 1. – С. 233-236.

11. Стельмашук А. М. Формування механізму управління інноваційним розвитком підприємств сфери виробництва будівельних матеріалів / Стельмашук А. М. // Інноваційна економіка. – 2015. – № 4. – С. 61-71.

12. Природно-ресурсний потенціал сталого розвитку України / С. І. Дорогунцов, В. С. Міщенко, Я. В. Коваль та ін. ; за ред. Б. М. Данилишина. – Київ : РВПС України, 1999. – 716 с.

13. Федулова Л. І. Технологічний розвиток економіки України : [монографія] / Федулова Л. І. – К. : Ін-т екон. та прогнозув., 2006. – 628 с.

14. Романчук А. Л. Оцінка сучасного стану промисловості будівельних матеріалів: «вузькі місця» та перспективи подальшого розвитку / А. Л. Романчук // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТУ. – 2012. – № 1. – С. 165–172.

15. Офіційний сайт державної Служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.org/uk>.

16. Офіційний сайт Євростату [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/>

17. Єпіфанова І. Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу [Електронний ресурс] / Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. // Економіка та суспільство. – 2018. – №14. – С. 354-360. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/>

© Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., 2019

РОЗДІЛ 9. ТЕНДЕНЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ СФЕРИ ТРАНСПОРТУ

9.1. Інноваційний розвиток національної транспортно-логістичної системи в Україні

Одним із стратегічних пріоритетів національної економіки визнано розвиток транспортно-логістичної системи. Це відповідає планам Уряду України в контексті Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», у якій передбачено реалізацію реформи транспортної інфраструктури. На думку провідних вчених, «...Вирішальну роль у процесі реформування транспортної системи України повинна мати активізація інноваційної діяльності для забезпечення втілення новітніх науково-технологічних досягнень у роботу даної системи...» [1, с. 48].

Однак, як показують дослідження, успішному функціонуванню національної транспортно-логістичної системи перешкоджає ряд бар'єрів, до яких можна віднести: недостатній рівень інноваційного розвитку транспортної сфери; недосконалий механізм інвестиційно-фінансового забезпечення через брак фінансування транспортної галузі державної форми власності, недостатнє застосування публічно-приватного партнерства, обмеженість інструментів приватного інвестування в об'єкти транспортної інфраструктури; неефективну організацію логістичної діяльності підприємств транспортного комплексу (наприклад, ПАТ «Укрзалізниця» здатна задовольняти логістичні потреби української промисловості лише на 10–30%) [2, с. 113].

Все це підтверджує й статистичний аналіз. За даними Державної служби статистики України, кількість підприємств транспортної сфери, що займалися інноваційною діяльністю, скоротилася за 2010-2017 рр. на 37%, або з 81 до 51. Кількість підприємств, що реалізували інноваційну продукцію, зменшилася на 38,5%, або з 65 до 40. Кількість підприємств у сфері транспорту, що впроваджували інноваційні процеси, знизилася на 23,3% (з 43 до 33); які впроваджували інноваційні види продукції,

– на 29,6% (з 54 до 38). При цьому кількість підприємств, що впроваджували інноваційні види продукції, які є новими для ринку, зменшилася на 56%, або з 25 до 11. Їх частка скоротилася в 2017 р. порівняно з 2010 р. на 17,4 відсоткових пункти – з 46,3 до 28,9% до загальної кількості підприємств, які впроваджували інноваційні види продукції [3, с. 87, 96, 101].

За досліджуваний період спостерігається й позитивна тенденція інноваційного розвитку національної транспортно-логістичної системи. Так, питома вага обсягу фінансування інноваційної діяльності підприємств транспортної сфери зросла на 2,5 відсоткових пункти, або з 11,5 до 14% загальноукраїнського обсягу. Слід відмітити, що частка обсягу витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення збільшилася за 2010-2017 рр. на 50,6 відсоткових пункти (з 20,6 до 71,2%); зовнішні науково-дослідні роботи – на 6,2 в.п. (з 1,6 до 7,8%); внутрішні науково-дослідні роботи – на 5 в.п. (з 11,5 до 16,5%) (табл. 1).

Таблиця 1. Обсяг фінансування інноваційної діяльності підприємств транспортної сфери за напрямками

Роки	Загальний обсяг, тис. грн	У тому числі за напрямками, тис. грн			
		внутрішні НДР	зовнішні НДР	придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	придбання інших зовнішніх знань
2010	924277,8	106129,8	14656,4	190158,4	7309,1
2011	1125182,2	145417,6	57433,7	292882,8	13430,6
2012	1404802,7	88455,8	58483,4	269416,2	3303,6
2013	1768490,0	138656,2	130873,0	224777,1	5794,2
2014	841515,2	167152,2	370128,0	162091,7	29,2
2015	471636,8	151256,2	73270,6	185940,5	348,0
2016	711357,2	219044,0	105091,4	302215,0	24420,0
2017	1280364,2	211482,8	100266,6	911775,5	195,0

Складено за даними: [3, с. 90].

Структура фінансування інноваційної діяльності підприємств транспортної сфери змінювалася майже щороку (табл. 2).

Як показує аналіз, у 2010 р. питома вага власних коштів підприємств становила 81,1% загального обсягу фінансування інноваційної діяльності; коштів іноземних інвесторів – 6,6%,

вітчизняних інвесторів – 1%. У 2013 р. частка власних коштів складала 58,9% загального обсягу фінансування; коштів іноземних інвесторів – 28,8%; кредитів – 2,3%; коштів державного й місцевого бюджетів – по 0,6%. У 2016 р. частка власних коштів становила 82,5% загального обсягу фінансування (у 2014 р. – 55,6%); державного бюджету – 1,5% (у 2014 р. – 39,8%); коштів вітчизняних інвесторів – 16% (у 2014 р. – 0,3%). А у 2017 р. фінансування інноваційної діяльності підприємств транспортної сфери відбувалося лише за рахунок власних коштів, питома вага яких становила 89% загального обсягу.

Таблиця 2 . Обсяг фінансування інноваційної діяльності підприємств транспортної сфери за джерелами

Роки	Джерела фінансування, тис. грн					
	власні кошти	державний бюджет	місцевий бюджет	кошти інвесторів		кредити
				вітчизняні	іноземні	
2010	749830,0	84,3	–	9439,7	61160,5	392,6
2011	852368,8	54461,3	–	–	–	5160,0
2012	764281,9	37522,1	–	–	262704,1	158567,8
2013	1040983,4	11328,8	10504,7	–	509689,3	40776,5
2014	467494,0	334530,5	–	2504,7	–	–
2015	402691,8	–	–	68945,0	–	–
2016	587002,9	10375,1	–	113979,2	–	–
2017	1139854,8	–	–	–	–	–

Складено за даними: [3, с. 93].

За 2010-2017 рр. частка обсягу реалізованої інноваційної продукції в транспортній сфері збільшилася на 3,4 відсоткових пункти, або з 11 до 14,4% загальнодержавного обсягу (табл. 3).

Таблиця 3 . Обсяг реалізованої інноваційної продукції

Роки	Загальний обсяг реалізованої інноваційної продукції, тис. грн	У тому числі у транспортній сфері, тис. грн	Частка в загальнодержавному обсязі, %
2010	33697574,4	3701295,4	11,0
2011	42386722,5	2721190,5	6,4
2012	36157725,6	4531616,3	12,5
2013	35891639,7	7039512,1	19,6
2014	25669001,9	2310615,2	9,0
2015	23050092,9	2187241,3	9,5
2016	20382168,9	2371532,0	11,6
2017	17714244,9	2555822,7	14,4

Складено й розраховано за даними: [3, с. 103].

Варто зазначити, що за 2010-2014 рр. спостерігалася тенденція збільшення частки обсягу реалізованої продукції, яка була новою для ринку, на 34,6 в.п. і відповідного зниження частки обсягу реалізованої продукції, що була новою тільки для підприємства. Але з 2015 р. почала спостерігатися протилежна ситуація. В цілому питома вага обсягу реалізованої продукції, яка була новою для ринку, скоротилася за 2010-2017 рр. на 26,4 відсоткових пункти, або з 43,3 до 16,9% загального обсягу реалізованої інноваційної продукції. Частка обсягу реалізованої продукції, що була новою тільки для підприємства, відповідно зросла на 26,4 відсоткових пункти, або з 56,7 до 83,1%.

Згідно з даними Державної служби статистики України, частка обсягу капітальних інвестицій у розвиток сфери транспорту та складського господарства скоротилася за 2010-2017 рр. на 1,9 відсоткових пункти, або з 10,3 до 8,4%.

Обсяг прямих інвестицій у вітчизняні підприємства в сфері транспорту та складського господарства знизився в 2017 р. порівняно з 2010 р. на 32%, або з 46293,5 до 39144,0 млн дол. США. При цьому варто зазначити, що прямі інвестиції у цій галузі становлять малу частку в загальноукраїнському обсязі. За 2010-2017 рр. питома вага прямих інвестицій у сфері транспорту та складського господарства зменшилася на 0,7 відсоткових пункти, або з 3,7 до 3%.

За 2010-2017 рр. відбувалися й позитивні кроки інвестиційного забезпечення розвитку транспортно-логістичної системи в Україні. Так, обсяг капітальних інвестицій у сферу транспорту та складського господарства у порівнянних цінах зріс на 57,3%, або з 16972,1 до 26694,8 млн грн. Це обумовлено збільшенням обсягу прямих інвестицій у розвиток наземного і трубопровідного транспорту на 154,8% (з 5923,9 до 15092,3 млн грн), водного – на 77,1 (з 136,2 до 241,2 млн грн), авіаційного – на 56,5 (з 518,1 до 810,7 млн грн), складського господарства та допоміжної діяльності в сфері транспорту – лише на 1,5% (з 10393,9 до 10550,6 млн грн) [4, с. 12, 13, 16; 5, с. 363, 364, 402].

Як видно з аналізу, структура капітальних інвестицій у сфері транспорту та складського господарства зазнала змін. Так, у 2010 р. значну частину складали капітальні інвестиції у розвиток складського господарства та допоміжної діяльності в сфері транспорту (61,1%), на другому місці – питома вага капітальних

інвестицій у сферу наземного і трубопровідного транспорту (34,8%). А в 2017 р., навпаки, більше половини становили капітальні інвестиції у сферу наземного і трубопровідного транспорту (59,2%), а потім – капітальні інвестиції у розвиток складського господарства та допоміжної діяльності в сфері транспорту (36,6%).

Треба відмітити, що частка капітальних інвестицій у розвиток наземного і трубопровідного транспорту збільшилася на 24,4 відсоткових пункти, або з 34,8 до 59,2%, а авіаційного – на 0,3 в.п., або з 3,2 до 3,5%. Питома вага капітальних інвестицій у розвиток складського господарства та допоміжної діяльності в сфері транспорту зменшилася з 61,1 до 36,6%, або на 24,5 в.п., а водного транспорту – з 0,9 до 0,7%, або на 0,2 в.п. [5, с. 363, 364].

Зростання питомої ваги капітальних інвестицій у розвиток наземного і трубопровідного транспорту пов'язано із збільшенням частки капітальних інвестицій у сферу вантажного залізничного транспорту на 20 відсоткових пункти (з 30,9 до 50,9%) і вантажного автомобільного транспорту – на 2,2 в.п. (з 17,7 до 19,9%). Частка капітальних інвестицій у розвиток трубопровідного транспорту зменшилася за 2010-2017 рр. на 16,2 в.п., або з 27,1 до 10,9%.

У структурі капітальних інвестицій у розвиток водного транспорту спостерігалася така тенденція: питома вага капітальних інвестицій у сферу вантажного річкового транспорту зросла на 73,6 відсоткових пункти (з 14,2 до 87,8%), а у сферу вантажного морського транспорту скоротилася на 5,9 в.п. (з 17,8 до 11,9%) [4, с. 13; 5, с. 359].

З метою активізації інноваційного розвитку транспортно-логістичної системи в Україні вже розпочато роботу в цьому напрямі. Наприклад, розроблено ряд інфраструктурних проєктів у транспортній сфері, які мають національне й регіональне значення (табл. 4).

На даний час перспективним, з точки зору вчених НАН України, є впровадження технології «Транспорт п'ятого покоління», тобто розробка проєкту «Високошвидкісний транспорт Nuregloop на короткостроковий період в Україні». Для цього є всі об'єктивні передумови, а саме: виробничі потужності, інвестиційні можливості та управлінські переваги. Задля реалізації проєкту підписано Меморандум про співпрацю між Агентством розвитку Дніпра, Платформою розвитку інновацій,

Інноваційним парком UNIT.City, ДП ВО «Південмаш» та іншими організаціями. Наступним кроком має стати реалізація проекту на базі Центру транспортних інновацій – Transport Tech Hub, головна мета якого полягає в об'єднанні всіх технологій партнерів для отримання найефективніших рішень у транспортній сфері.

Таблиця 4. Інноваційні проекти розвитку транспортно-логістичної системи в Україні

Назва проекту	Характеристика
GO Highway	Проект стартував у 2017 р. Перший етап має бути завершено в 2020 р. Вартість проекту: 82,8 млрд грн. Будівництво чотирьохсмугової транспортної автомагістралі, яка поєднає два порти – Одесу й польський Гданськ.
Автомобільна дорога Н-31 Дніпро – Царичанка – Кобеляки – Решетівка	Термін реалізації: 2017-2021 рр. Вартість проекту: 17,7 млрд грн. Після реконструкції дорога перетвориться у повноцінне чотирьохсмугове шосе національного призначення, завдяки чому із Дніпра до Києва можна буде доїхати за 5 годин.
Продовження третьої лінії метрополітену в Харкові	Термін реалізації: 2019-2022 рр. Вартість проекту: 12 млрд грн. Проект фінансується за рахунок кредитів ЄБРР і Європейського інвестиційного банку. Проектом передбачено будівництво ділянки метрополітену довжиною 3,47 км з двома станціями. Метрополітен планує закупити 85 вагонів, які дозволять зекономити на електроенергії до 30 млн грн щорічно.
Завершення будівництва метрополітену в Дніпрі	Термін реалізації: 2017-2023 рр. Вартість проекту: 9,48 млрд грн. Нова ділянка поєднає вже існуючу лінію метрополітену з центром міста.
Електрифікація залізничного напрямку Долинська – Миколаїв – Колосівка	Термін реалізації: 2019-2023 рр. Вартість проекту: 9,45 млрд грн. Ділянка поєднає основні залізничні магістралі країни з Миколаївським портом. Електрифікація 253 км цих залізничних шляхів значно підвищить швидкість доставки вантажів до моря. Перевезення електровозами втричі ефективніші порівняно з тепловозами.
Міжнародний аеропорт Одеса	Термін реалізації: 2017-2022 рр. Вартість проекту: 3,6 млрд грн. Проект передбачає будівництво нової злітно-посадкової смуги, що сприятиме зростанню пасажиропотоку в 2 раза.
Реконструкція та капітальний ремонт ділянки дороги Н-08 Запоріжжя –Маріуполь	Термін реалізації: 2018-2022 рр. Вартість проекту: 2,8 млрд грн.
Міжнародний аеропорт Біла Церква	Термін реалізації: 2019-2023 рр. Вартість проекту: 1,5 млрд грн. Першим етапом проекту стане відкриття вантажного напрямку. Другим – будівництво пасажирського терміналу.

Складено за даними: [6].

На думку фахівців Міністерства інфраструктури України, стратегічне значення мають 39 інфраструктурних проєктів, які передбачено Національною транспортною стратегією Drive Ukraine 2030 та включено в індикативний план будівництва транс'європейської транспортної мережі TEN-T. Обсяг фінансування цих проєктів становить понад 4,5 млрд євро. План підготовлено ЄС і Всесвітнім банком з метою розвитку транспортного сполучення в країнах «Східного партнерства». Реалізація 39 проєктів дозволить значно посилити інфраструктурну інтеграцію України.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок. Для ефективного інноваційного розвитку транспортно-логістичної системи в Україні необхідно розробити і запровадити механізм інвестиційно-фінансового забезпечення, який полягає у використанні таких інструментів фінансування, як венчурне інвестування, краудінвестинг, факторинг, публічно-приватне партнерство на основі залучення приватних інвестицій, коштів кредитних установ, іноземних інвестиційних ресурсів, грантів міжнародних фінансових організацій тощо.

Це відповідає Національній транспортній стратегії України на період до 2030 року [7], в якій зазначено про розроблення механізму державно-приватного партнерства для об'єктів логістичної інфраструктури.

За оцінками фахівців Міністерства інфраструктури України, вартість імплементації Drive Ukraine 2030 становить понад 60 млрд дол. США. При цьому в перший рік для її реалізації заплановано 50% фінансування із державного бюджету та 10% за рахунок коштів європейських партнерів, міжнародних фінансових організацій і на основі державно-приватного партнерства.

Отже, реалізація механізму інвестиційно-фінансового забезпечення інноваційного розвитку національної транспортно-логістичної системи дозволить одержати синергетичний ефект у результаті:

- збільшення надходжень до бюджету за рахунок підвищення ділової активності;
- підвищення інвестиційної привабливості економіки;
- створення нових робочих місць і зростання рівня зайнятості;

збільшення обсягів вантажоперевезень (у тому числі транзитних) і вантажообігу;
оптимізації переміщення логістичних потоків;
зменшення транспортної складової у вартості послуг;
скорочення часу на виконання митних процедур при оформленні вантажів;
забезпечення сприятливих умов функціонування ринку логістичних послуг і зростання рівня й якості логістичних послуг;
створення об'єктів необхідної логістичної інфраструктури;
формування й функціонування логістичних кластерів як дієвої форми партнерства в контексті сталого розвитку регіонів України.

У подальшому планується розробити пропозиції щодо створення належних інституційних умов формування й розвитку логістичних кластерів з урахуванням особливостей регіонального розвитку України.

Список джерел

1. Іванов С.В., Харазішвілі Ю.М. Інноваційні фактори розвитку транспортної системи України. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2. С. 47-55.
2. Залознова Ю.С., Трушкіна Н.В. Транспортно-логістична система України: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3. С. 113-119.
3. Наукова та інноваційна діяльність України за 2017 рік: стат. збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2018. 178 с.
4. Транспорт і зв'язок України за 2017 рік: стат. збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2018. 168 с.
5. Статистичний щорічник України за 2017 рік. Київ: Державна служба статистики України, 2018. 541 с.
6. Главные стройки страны: НВ определило топ-10 инфраструктурных проектов Украины. URL: <https://biz.nv.ua?economics>.
7. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 р. № 430-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>.

© Трушкіна Н.В., 2019

9.2. Антикризове управління на транспортних підприємствах в умовах кризи

Криза, що виникає при несприятливому розвитку подій, може поставити транспортні підприємства на межу банкрутства та об'єктивно позначитися на втраті чималої кількості перевізників ринку. Подолання кризового стану – це керований процес. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи та застосування дієвих методів її усунення. Тому, серед цієї низки проблем, які змушені розв'язувати сучасні українські транспортні підприємства велике місце посідає антикризове управління.

Виникнення кризового стану транспортного підприємства є свідченням поступового розбалансування та повної втрати дієздатності внутрішнього механізму саморегуляції господарської системи.

Подолання кризи не може здійснюватись автоматично, воно має бути організовано органом управління транспортного підприємства. Це обумовлює потребу в розвитку самостійної галузі наукових знань — антикризового управління.

Антикризове управління транспортного підприємства — це система управління, яка спрямована на виявлення ознак кризового стану та створення відповідних умов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення нормального функціонування транспортного підприємства, повністю усунути тимчасові ускладнення та недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Головним завданням антикризового управління транспортних підприємств є передбачення, своєчасне розпізнавання та успішне вирішення всіх проблем, пов'язаних з об'єктивним циклічним розвитком та суб'єктивними факторами на підприємстві.

З урахуванням цього на транспортному підприємстві розробляється спеціальна політика антикризового фінансового управління при загрозі банкрутства.

Політика антикризового фінансового управління представляє собою частину загальної фінансової стратегії транспортного підприємства, що полягає у розробці та використанні системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства та

механізмів фінансового оздоровлення транспортного підприємства, що забезпечують його захист від банкрутства.

Розвиток кризи на рівні транспортних підприємств поділяється на три фази:

1. прихована криза;
2. криза платоспроможності;
3. криза розрахунку (загроза банкрутства, неплатоспроможність).

Антикризове управління на транспортному підприємстві можливе та необхідне з ряду причин:

- кризові явища можна передбачати, прискорювати та пом'якшувати;
- до кризових явищ можна та необхідно готуватися;
- управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань та досвіду;
- кризові процеси можуть бути до певної міри керованими;
- управління кризовими процесами здатне прискорювати їх та мінімізувати наслідки [4].

Об'єкт антикризового управління транспортних підприємств — визначення виникнення та розвитку кризи на транспортному підприємстві, її усунення та запобігання.

Проблеми розгортання кризи на рівні окремого транспортного підприємства не є локальними. Окреме транспортне підприємство є частиною національної, територіальної і галузевої господарської системи.

Кризові явища в його діяльності мають негативні наслідки для усіх суб'єктів ринкової економіки. Отже, проблема кризи та банкрутства транспортних підприємств має загальнодержавний характер.

Суб'єктом антикризового управління є певне коло осіб, що реалізують його завдання.

Можна виділити сім груп суб'єктів антикризового процесу:

- 1) власник транспортного підприємства;
- 2) фінансовий директор транспортного підприємства;
- 3) функціональний антикризовий менеджер - співробітник транспортного підприємства;
- 4) функціональний антикризовий менеджер - співробітник консалтингової фірми, яка залучається на підприємство;
- 5) державні та відомчі органи;
- 6) арбітражний керуючий;

7) представники кредиторів або фахівці з кризового управління, що залучені ними, для яких здійснення фінансового оздоровлення транспортного підприємства - вимушений захід, спрямований на повернення боргів [1].

Мета антикризового управління транспортних підприємств полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак та недопущенні подальшого поглиблення кризи й у відновленні фінансової здатності транспортного підприємства.

У системі антикризового управління транспортних підприємств виділяють функції антикризового управління: визначення цілей, планування, організації, мотивації, контролю.

Антикризовому управлінню транспортним підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, але кожна з них зазнає істотних змін:

- планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. При антикризовому управлінні транспортним підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

- організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації при проведенні антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу транспортного підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти організацію;

- мотивація – система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності транспортного підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

- контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів [1].

Крім перерахованих функцій при антикризовому управлінні великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану транспортного підприємства, яка складається з таких етапів:

- моніторингу, який здійснюється з метою раннього виявлення ознак кризового стану, постійного збору інформації з

допомогою «слабких сигналів», нагромадження даних, необхідних для експрес-діагностики;

- експрес-діагностики – це наочна та проста оцінка фінансового благополуччя й динаміки розвитку транспортного підприємства;

- фундаментальної діагностики, яка уточнює рівень кризи, виявляє її причини [6].

Функції антикризового управління також можна розглядати як види діяльності, які відображають предмет управління (проблеми та уявні й реальні фактори кризи) й визначають його результат. Вони відповідають на запитання: що необхідно зробити для того, щоб успішно керувати в передкризовій ситуації, в умовах кризи та в процесі виходу з кризи.

Стосовно цього можна виділити шість функцій:

- передкризове управління;
- управління в умовах кризи;
- управління процесами виходу з кризової ситуації;
- стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості);
- мінімізація втрат та втрачених можливостей;
- своєчасність прийняття рішень [6].

Кожен з перелічених видів діяльності (функцій управління) має свої особливості, але в сукупності вони характеризують антикризове управління транспортного підприємства.

Антикризове управління, як і будь-яке інше, може бути менш ефективним або більш ефективним.

Ефективність антикризового управління транспортного підприємства характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризової ситуації у зіставленні з витраченими на це ресурсами.

Кризові явища в діяльності транспортного підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєздатність транспортного підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів, або можливостей транспортного підприємства для подальшого розвитку [7].

Механізм антикризового управління транспортного підприємства – сукупність засобів та методів впливу на об'єкт управління - кризові явища.

Під принципами управління транспортного підприємства розуміють правила управлінської поведінки, що забезпечують діагностику, упередження, нейтралізацію та ліквідацію кризи.

В сучасному суспільстві важливим аспектом у процесі виживання на ринку попиту та пропозицій є страхування транспортного підприємства шляхом запровадження антикризових заходів.

Для подолання кризової ситуації транспортним підприємством розробляється стратегія фінансового оздоровлення. Її завдання – визначити основні напрями антикризових заходів і загальну очікувану ефективність. На основі плану фінансового оздоровлення розробляються більш конкретні документи: плани маркетингу, антикризові і плани, графіки робіт та ін.

План антикризових заходів розробляється на підставі антикризової програми й являє собою форму її конкретизації та трансформації. Має містити перелік конкретних заходів, які передбачається здійснити, строки початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також визначати відповідальну особу та виконавців.

Для запобігання кризових явищ на транспортному підприємстві, необхідно постійно слідкувати за економічною безпекою транспортного підприємства рівень якої залежить від ефективності керівництва, гнучкого управління, вибору самої системи управління та кваліфікації спеціалістів.

Антикризове фінансове управління підприємством спрямоване на вирішення низки завдань: своєчасне діагностування фінансового стану підприємства і вживання необхідних антикризових фінансових заходів щодо попередження фінансової кризи; відновлення фінансової стійкості підприємства; усунення неплатоспроможності підприємства; запобігання банкрутству та ліквідації підприємства [2].

Фінансовий механізм антикризового управління транспортного підприємства – складна система цілеспрямованого впливу на фінансову систему транспортного підприємства (рух фінансових ресурсів та фінансові відносини) з

використанням фінансових інструментів, що дозволяє підтримувати постійну життєздатність транспортного підприємства та не допустити його банкрутства [8].

Механізм планування й реалізації стратегії антикризового розвитку, заснований на теорії управлінського циклу, являє собою процес підготовки управлінських рішень, що складається з визначеної послідовності етапів [2].

Антикризове управління на підприємстві ґрунтується на виявленні ранніх ознак кризи й ідентифікації фінансового стану підприємства: нормальне, передкризове, кризове.

Результат ідентифікації фінансового стану підприємства досить важливий, оскільки він дає не тільки узагальнену оцінку поточного стану підприємства, але й обумовлює прийняття управлінських рішень у плануванні, організації та мотивації.

Нормальний фінансовий стан ідентифікується як стан, при якому не порушені основні обсяги перевезень, а економічні показники не виходять за межі планово-нормативних значень. Розвиток підприємства відповідає стратегіям зростання чи стабільності, для цього використовують превентивні заходи, направлені на усунення виявлених відхилень.

При ідентифікації передкризового фінансового стану планування, організація і мотивація націлені на реалізацію заходів фінансової стабілізації підприємства.

В основі цих заходів лежить усунення неплатоспроможності, та використання заходів з відновлення фінансової стійкості, серед яких: оптимізація структури капіталу, активів, грошових джерел, інвестицій [5].

Кризовий фінансовий стан транспортного підприємства – це стан, при якому відбулося порушення фінансової стійкості, що заважає виконувати нормальну господарську діяльність, а також зумовлює тривалу неплатоспроможність транспортного підприємства, низьку ліквідність його активів. При ідентифікації кризового фінансового стану використовують заходи санації, серед яких: реструктуризація заборгованості, економія постійних оперативних витрат, санація кадрового потенціалу, санація інвестиційного потенціалу, реорганізація підприємства й інші заходи.

При негативному результаті усіх процедур оздоровлення транспортне підприємство юридично визнається банкрутом із

відкриттям конкурсного виробництва й ліквідацією транспортного підприємства [7].

Розробка системи ключових стратегічних орієнтирів, що втілюють основоположні вимоги до перспективного розвитку транспортного підприємства з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін та необхідності оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища, уміщує такі етапи, наведені на рис. 1 [2].

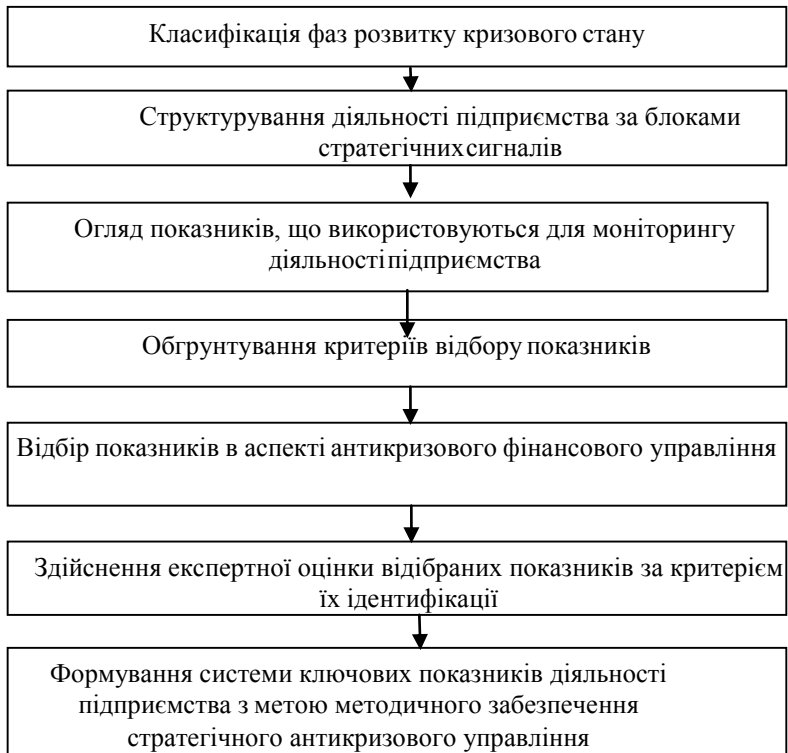


Рисунок 1 - Етапи розробки системи ключових стратегічних орієнтирів транспортним підприємством

Вирішення завдання недопущення кризи на транспортному підприємстві й виходу його на траєкторію подальшого економічного зростання неможливе без підвищення ефективності

стратегічних управлінських рішень. Основними заходами, направленими на нейтралізацію загрози фінансової кризи є:

- страхування фінансових ризиків підприємства;
- реалізація зайвих або невживаних активів;
- вживання заходів по стягненню дебіторської заборгованості;
- економія інвестиційних ресурсів;
- економія поточних витрат;
- розв'язання стратегічних завдань розширення експортної діяльності та ін.

З метою своєчасної ідентифікації чинників, які сигналізують про той чи інший напрям розвитку окремих показників діяльності підприємства та вжиття превентивних заходів при стратегічному антикризовому управлінні транспортним підприємством у режимі реального часу, доцільно використовувати інформаційну систему раннього попередження та реагування.

Першочерговим завданням системи раннього попередження є своєчасне виявлення кризи на транспортному підприємстві, тобто ситуації безпосередньої чи непрямой загрози його існуванню.

Антикризове управління за своєю суттю є стратегічним і повинно будуватися на основі збалансованих та обґрунтованих стратегій, що дозволяє транспортному підприємству більш виважено визначати стратегічні орієнтири із зазначенням ключових показників діяльності транспортного підприємства та ураховувати організаційну та фінансову структури суб'єкта підприємництва. Що в свою чергу забезпечить ефективне функціонування системи раннього попередження та реагування.

Таким чином, в умовах світової фінансової кризи, зростання неплатоспроможності й інших економічних проблем антикризове управління, зорієнтоване як на запобігання проблемам, так і на їх подолання стає необхідним для ефективної діяльності транспортних підприємств.

Ефективність діяльності транспортних підприємств в умовах ринку в значній мірі залежить від формування ефективної системи антикризового управління, яка здатна забезпечувати спроможність транспортного підприємства відчувати, визначати, реагувати на зміни у мінливому зовнішньому середовищі, тим самим попереджуючи кризові ситуації.

Список джерел

1. Антикризове управління транспортним підприємством: Навч. посіб./ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.Є. Шершньової. - К.: КНЕУ, 2007. - 680 с.
2. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / І. І. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2013. - Вип. 1. - С. 90-96.
3. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк.– К. : Изд-во "Эльга", Ника – Центр, 2006. – 672 с.
4. Важинський Ф.А. Антикризове фінансове управління як економічна система / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук, // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.3. – С. 127-132.
5. Вишневська О.В. Спрямованість стратегічного розвитку підприємства: моделі, контроль та управляючі впливи / О.В. Вишневська // Менеджмент в Україні та за кордоном. – 2004. – № 5. – С. 58-65.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: [підручник] / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.
7. Мартюшева Л.С. Формування фінансового механізму антикризового управління підприємством / Л.С. Мартюшева, А.Б. Коренева // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. - №28. - С. 178-182.
8. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: [монографія] / Терещенко О.О. - К.:КНЕУ, 2006. - 268 с.

© Левковець Н.П., 2019

9.3. Стохастичне прогнозування компромісного забезпечення підприємства автомобілями з потрібною маневреністю

Моделювання процесу вибору варіанту компромісного забезпечення підприємства автомобілями з потрібною маневреністю, наприклад, військового або охоронного, шляхом реалізації витрати фінансів на розробку або закупівлю важковантажних автомобілів з потрібними характеристиками прохідності та швидкості руху доцільно здійснювати за допомогою критерію ідеального спостерігача з урахуванням

варіантів, що мають максимальні рівні ймовірностей в умовах гіпотез, які перетинаються, про витрати на реалізацію кожного з альтернативних варіантів оснащення автомобілями.

Забезпечення важковантажними автомобілями з потрібними характеристиками маневреності, а саме, прохідності та швидкості їх руху під час підготовки до застосування і протягом часу застосування є однією з найважливіших завдань системи автотехнічного забезпечення указаних підприємств. Тому актуальним зараз є обґрунтування засобів і застосування методів її гарантованого ефективного вирішення на практиці.

Це є важливим також в умовах необхідності виконання звичайно суперечних вимог щодо показників прохідності та швидкості руху цих автомобільних засобів.

Нижче запропонована методика стохастичного визначення прогнозних оцінок ймовірностей реалізації варіантів потреби в забезпеченні споживачів автомобільними засобами під час підготовки до практичного застосування, за умов відомої кількості визначених варіантів виконання вимог щодо показників прохідності та швидкості, наприклад, важковантажних автомобілів і відповідно різних (за рівнем потрібних цих показників) варіантів їх поєднань.

Задача вирішується в більш складних умовах, а саме, в умовах пересічення гіпотез про ці рівні показників очікуваних потреб. Методику прогнозування методом перевірки статистичних гіпотез доцільно застосовувати під час перспективного планування автотехнічного забезпечення функціонування підприємства.

Управління указаним важливим ресурсом автотехнічного забезпечення діяльності подібних підприємств включає, як відомо, завдання: організації планування; розподілу ресурсів на основі науково-обґрунтованого прогнозування обсягів потреб; виконання плану реалізації вкладених ресурсів з деякою корекцією згідно з обставинами, що можуть складатися в перспективі [1, 2, 3].

Цей рівень корекції фінансування планів створення і виробництва транспорту з потрібними характеристиками не повинен перевищувати наявний ресурс забезпечення потреб та можливостей з урахуванням всіх їх складових, перш за все,

важливої, більш узагальненої, універсальної характеристики, тобто маневреності автотранспорту.

Сучасний стан і перспективний розвиток засобів і способів протидії зовнішнім завадам під час застосування такого автотранспорту характеризується у відомих публікаціях сталим нарощуванням зусиль для науково-обґрунтованого планування і реалізації автотехнічного забезпечення спеціальних функцій підприємств, а саме, матеріально-технічного забезпечення виконання завдань, що пов'язані з ризиком в процесі протидії випадковим потужним перешкодам, як правило, за умов обмежених ресурсів для покращення показників прохідності та швидкості автомобілів [2].

Зокрема, зараз набувають актуальності задачі прогнозування реалізації планів шляхом визначення оцінок достовірності прогнозування найбільш ймовірного варіанту потреби в ресурсах маневреності автомобілів по обмеженому числу ознак при гіпотезах, що перетинаються, про обсяги потреб для реалізації цих планів.

У той же час, як показує аналіз, за умов, коли під час поєднання ресурсів, ознаки збігаються не повністю, це дозволяє досягати прийнятну для практики достовірність рішення зазначеної науково-управлінської задачі системи забезпечення завдань в умовах ризику за допомогою автомобілів з потрібною швидкістю і прохідністю, а саме, маневреністю автомобіля.

Метою зараз є вирішення науково-управлінської задачі прогнозування ймовірностей реалізації варіантів потреби в забезпеченні специфічної діяльності маневреними автомобілями з компромісним рівнем їх прохідності та швидкості, за допомогою методики на основі стохастичної моделі для оцінки ймовірностей реалізації альтернативних рішень, що досліджуються на етапі планування в умовах перетинання гіпотез про реальні можливі варіанти фінансування замовлення.

Оцінки достовірності реалізації варіантів потреби автомобілів в прохідності і в швидкості у різних за рівнем поєднаннях їх величин необхідно здійснювати в умовах неточних даних про фактично доцільний розподіл цих величин. Це нерідко зустрічається в реальних умовах. Саме ці оцінки виявляються особливо актуальними в умовах перетинання гіпотез, яке завжди існує через невизначеності випадкового, природного та

антагоністичного характеру. Останні спричиняються, перш за все, впливом реальних перешкод у практичних умовах.

Відомо висловлення німецького воєнного теоретика Карла Клаузевиця (1780 – 1831): «Воєнні дії є сукупністю дій, які здійснюються у сфері тьми або, у всякому випадку, сумерків». Але теоретику заперечував французький імператор Наполеон Бонапарт (1769 – 1821), який висловлював інше: «Передбачення – це швидко зроблений розрахунок». Саме тому доцільно формулювати та вирішувати завдання прогнозування достовірності реалізації варіантів виконання замовлення на кількісній основі.

Побудову моделі для прогнозування реалізації варіантів, що є альтернативними в умовах конкуруючих гіпотез про розрізнення, почнемо на основі двох ознак кожного варіанту (*ознака перша* – обсяг фінансування забезпечення автомобілями з потрібними показниками їх прохідності; *ознака друга* – обсяг фінансування забезпечення підприємств автомобілями з потрібними показниками їх швидкості).

В той же час доцільно починати з ретельного визначення ознак, наприклад, коли маємо чотири заплановані (можливі) варіанти потреби підприємства в цих автомобілях.

Нехай ознаки є обсягами фінансування, що перетинаються попарно. Визначимо ознаки кількісно, в залежності від варіантів їх застосування, у виді:

- P_1 – ознака обсягу фінансування забезпечення автомобілями з заданою прохідністю;
- P_2 – ознака обсягу фінансування забезпечення автомобілями з заданою швидкістю.

Варіанти реалізації потрібних обсягів фінансування, з урахуванням відповідного розподілу ознак P_1 , P_2 , представимо у вигляді наступного переліку.

1. Малий рівень обсягів витрати і на підвищення прохідності автомобілів, і на підвищення їх швидкості.
2. Малий рівень обсягів витрати на підвищення прохідності автомобілів і великий – на підвищення їх швидкості.
3. Великий рівень обсягів витрати і на підвищення прохідності автомобілів, і на підвищення їх швидкості.
4. Великий рівень обсягів витрати на підвищення прохідності автомобілів і малий – на підвищення їх швидкості.

3 зазначеного переліку впливає, що характеристики кожного з варіантів мають хоча б одну відмінність від характеристик будь-якого з варіантів. Кількісні відмінності 4-х варіантів є наступними.

1. Малому рівню обсягу витрати на підвищення прохідності автомобілів та малому рівню обсягу витрати на підвищення їх швидкості відповідає малий рівень ознак P_1 і P_2 .

2. Малому рівню обсягу витрати на підвищення прохідності автомобілів та великому рівню обсягу витрати на підвищення їх швидкості відповідає малий рівень ознаки P_1 і великий рівень ознаки P_2 .

3. Великому рівню обсягу витрат на підвищення прохідності автомобілів та великому рівню обсягу витрати на підвищення їх швидкості – відповідає великий рівень ознаки P_1 і великий рівень ознаки P_2 .

4. Великому рівню обсягу витрат на підвищення прохідності автомобілів і малому рівню витрати на підвищення їх швидкості – відповідає великий рівень ознаки P_1 і малий рівень ознаки P_2 .

Задача зводиться до визначення значень ймовірності реалізації та умовних ймовірностей помилок прогнозу реалізації кожного з 4-х варіантів витрати (за результатами реальної неминучої розмитості ознак, тобто за результатами зазвичай неточних даних (через невизначеності випадкового, природного і антагоністичного характеру) про обсяг очікуваної дійсної витрати і на підвищення прохідності автомобілів, і на підвищення їх швидкості.

В силу недостатньої розрізненості варіантів по кожному з ознак, спостережуване значення ознаки P_1 дозволяє висловити лише дві гіпотези:

- A_1 (P_1 – малого рівня): реалізується варіант-1 (випадок 1.1) або варіант-2 (випадок 1.2);

- A_2 (P_1 – великого рівня): реалізується варіант-3 (випадок 2.2) або варіант-4 (випадок 2.1).

Аналогічно, спостережуване значення ознаки P_2 дозволяє судити про справедливість однієї з двох наступних гіпотез:

- B_1 (P_2 – малого рівня): реалізується варіант-1 (випадок 1.1) або варіант-4 (випадок 2.1);

- B_2 (P_2 – великого рівня): реалізується варіант-2 (випадок 1.2), або варіант-3 (випадок 2.2).

Умовні густини ймовірностей значень ознак через велику кількість випадкових факторів, які впливають на їх величину, при справедливості введених гіпотез будемо вважати відомими функціями.

Для гіпотез A_1, A_2 та B_1, B_2 позначимо їх у вигляді:

$$f_1(P_1/A_1), f_2(P_1/A_2); \varphi_1(P_2/B_1), \varphi_2(P_2/B_2).$$

Неважко переконатися, що ці густини ймовірностей мають вигляд розподілу Релея. Дійсно, з досвіду відомо зниження ймовірності прийняття неправильного рішення про реалізацію варіанта зі зростанням абсолютного значення ознаки реалізації в умовах факторів, що заважають прийняттю рішень. Кожна така залежність носить характер експоненти наступного виду:

$$F_i(P_1) = \exp \left[-\frac{P_1^2}{2\alpha_i^2} \right], i = 1, 2; \Phi_j(P_2) = \exp \left[-\frac{P_2^2}{2\beta_j^2} \right], j = 1, 2, \quad (1)$$

де $1/(2\alpha^2)$, $1/(2\beta^2)$ - швидкості зниження ймовірностей прийняття невірною рішення про реалізацію варіантів забезпечення частини автомобілями з заданими рівнями характеристик, які досягнуті через відповідні обсяги фінансування.

Отже, ймовірність прийняття правильних рішень (як протилежних явищ) мають вигляд:

$$1 - F_i(P_1) = 1 - \exp \left[-\frac{P_1^2}{2\alpha_i^2} \right], i = 1, 2;$$

$$1 - \Phi_j(P_2) = 1 - \exp \left[-\frac{P_2^2}{2\beta_j^2} \right], j = 1, 2,$$

Звідси, в результаті диференціювання цих ймовірностей отримаємо густини ймовірностей у вигляді розподілу Релея, а саме, (рисунки 1, 2):

$$f_i \left(\frac{P_1}{A_i} \right) = \frac{P_1}{\alpha_i^2} \exp \left[-\frac{P_1^2}{2\alpha_i^2} \right], i = 1, 2;$$

$$\varphi_j \left(\frac{P_2}{B_j} \right) = \frac{P_2}{\beta_j^2} \exp \left[- \frac{P_2^2}{2\beta_j^2} \right], \quad j = 1, 2 \quad (2)$$

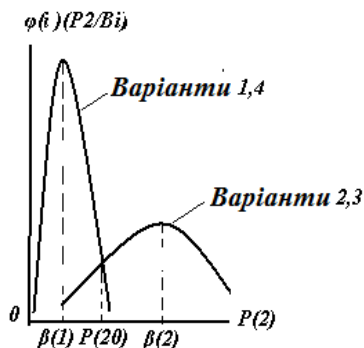
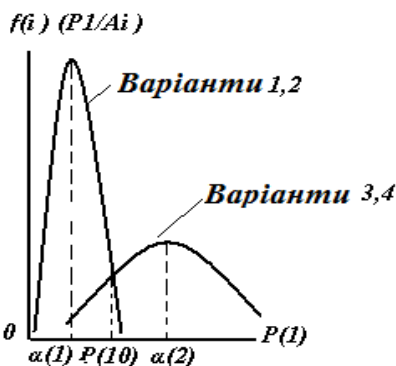


Рис. 1 – Густина ймовірностей обсягів витрати згідно до 1-го, 2-го та 3-го, 4-го варіантів

Рис. 2 – Густина ймовірностей обсягів витрати згідно до 1-го, 4-го та 2-го, 3-го варіантів

Кожна з гіпотез A_i, B_j $i = 1, 2; j = 1, 2$ є об'єднанням двох гіпотез, що обрані з наступної сукупності гіпотез (випадків):

- C_{11} – випадок 1.1 (рішення про реалізацію варіанта-1);
- C_{12} – випадок 1.2 (рішення про реалізацію варіанта-2);
- C_{21} – випадок 2.1 (рішення про реалізацію варіанта-4);
- C_{22} – випадок 2.2 (рішення про реалізацію варіанта-3).

При цьому мають місце наступні об'єднання гіпотез у вигляді:

$$A_1 = C_{11} \cup C_{12}; \quad A_2 = C_{21} \cup C_{22};$$

$$B_1 = C_{11} \cup C_{21}; \quad B_2 = C_{12} \cup C_{22}.$$

Звичайно, спостережувані значення ознак P_1, P_2 вважаються статистично

незалежними, що справедливо при слабкому впливі загальних випадкових факторів на спотворення результатів спостереження ознак.

З введених чотирьох об'єднань гіпотез A_i, B_j ($i = 1,2; j = 1,2$) можна отримати гіпотези C_{ij} як перетин відповідних об'єднань гіпотез A_i, B_j , а саме:

$$C_{ij} = A_i \cap B_j, \quad i = 1,2; \quad j = 1,2$$

з двовимірними умовними густинами ймовірностей ознак P_1 та P_2 у вигляді:

$$\Psi_{ij} \left(\frac{P_1}{A_i}, \frac{P_2}{B_j} \right) = f_i \left(\frac{P_1}{A_i} \right) \cdot \varphi_j \left(\frac{P_2}{B_j} \right), \quad i = 1,2; \quad j = 1,2. \quad (3)$$

Достовірності прогнозування реалізації кожного з варіантів, що спостерігаються, неважко оцінити, обчислюючи ймовірності прийняття правильних рішень і помилок прийняття рішень при розгляді розподілу обсягів витрати, що є намічуваними, по кожному з варіантів їх використання. Для цього необхідно порівняти спостережувані значення ознак P_1 і P_2 з відповідними порогоми P_{10} і P_{20} , що вибрані, наприклад, за критерієм «ідеального спостерігача».

Умовні щільності ймовірностей правильних і помилкових рішень про можливість реалізації відповідних варіантів утворюють матрицю:

$$F = \begin{pmatrix} F_{11}^{11} & F_{12}^{11} & F_{21}^{11} & F_{22}^{11} \\ F_{11}^{12} & F_{12}^{12} & F_{21}^{12} & F_{22}^{12} \\ F_{11}^{21} & F_{12}^{21} & F_{21}^{21} & F_{22}^{21} \\ F_{11}^{22} & F_{12}^{22} & F_{21}^{22} & F_{22}^{22} \end{pmatrix} \quad (4)$$

Елементи цієї матриці є кількісною оцінкою умовних ймовірностей у вигляді:

F_{11}^{11} - ймовірність правильного прогнозування реалізації варіанту-1, яка кількісно дорівнює ймовірності спільної справедливості гіпотез A_1 і B_1 ;

F_{12}^{11} - ймовірність помилкового рішення про реалізацію варіанта-1, через спільність гіпотези A_1 як для варіанту-1, так і для варіанту-2, яка дорівнює ймовірності справедливості гіпотези A_1 і несправедливості гіпотези B_1 ;

F_{21}^{11} - ймовірність помилкового рішення про реалізацію варіанта-1, через спільність гіпотези B_1 як для варіанта-1, так і для варіанту-4, яка дорівнює ймовірності справедливості гіпотези B_1 і несправедливості гіпотези A_1 ;

F_{22}^{11} - ймовірність помилкового рішення про реалізацію варіанта-1, що дорівнює ймовірності спільної несправедливості і гіпотези A_1 , і гіпотези B_1 ; це подія спільної несправедливості доповнює події, що надані вище, до повної групи подій з гіпотезами A_1 і B_1 ;

F_{11}^{12} - ймовірність помилкового рішення про реалізацію варіанта-2, яка дорівнює ймовірності спільної справедливості гіпотези A_1 і несправедливості гіпотези B_2 ;

F_{12}^{12} - ймовірність правильного прогнозування реалізації варіанту-2, вона кількісно дорівнює ймовірності спільної справедливості і гіпотези A_1 , і гіпотези B_2 ;

F_{21}^{12} - ймовірність помилкового рішення про реалізацію варіанта-2, що дорівнює ймовірності несправедливості і гіпотези A_1 , і гіпотези B_2 ;

F_{22}^{12} - ймовірність помилкового рішення про реалізацію варіанта-2, яка дорівнює ймовірності несправедливості гіпотези A_1 і справедливості гіпотези B_2 ;

F_{11}^{21} - ймовірність помилкового рішення про реалізацію варіанта-4, яка дорівнює ймовірності справедливості гіпотези B_1 і несправедливості гіпотези A_2 ;

F_{12}^{21} - ймовірність помилкового рішення про реалізацію варіанта-4, яка дорівнює ймовірності спільної несправедливості як гіпотези A_2 , так і гіпотези B_1 ;

F_{21}^{21} – ймовірність правильного прогнозування реалізації варіанту-4, яка дорівнює ймовірності спільної справедливості як гіпотези A_2 , так і гіпотези B_1 ;

F_{22}^{21} – ймовірність помилкового рішення про реалізацію варіанта-4, яка дорівнює ймовірності справедливості гіпотези A_2 і несправедливості гіпотези B_1 ;

F_{11}^{22} – ймовірність помилкового рішення про реалізацію варіанта-3, яка дорівнює ймовірності несправедливості як гіпотези A_2 , так і гіпотези B_2 ;

F_{12}^{22} – ймовірність помилкового рішення про реалізацію варіанта-3, яка дорівнює ймовірності несправедливості гіпотези A_2 і справедливості гіпотези B_2 ;

F_{21}^{22} – ймовірність помилковості рішення про реалізацію варіанта-3, яка дорівнює ймовірності справедливості гіпотези A_2 і несправедливості гіпотези B_2 ;

F_{22}^{22} – ймовірність правильного прогнозування реалізації варіанту-3, яка дорівнює ймовірності спільної справедливості як гіпотези A_2 , так і гіпотези B_2 .

При цьому, в силу незалежності реалізацій ознак P_1 і P_2 , кожний елемент матриці F має вигляд:

$$F_{kl}^{ij} = R_k^i \cdot N_l^j, \quad i, j, k, l \in \{1, 2\}, \quad (5)$$

де R_1^1 – ймовірність справедливості гіпотези A_1 , яка дорівнює:

$$R_1^1 = \int_0^{P_{10}} f_1(x/A_1) dx;$$

N_1^1 – ймовірність справедливості гіпотези B_1 , яка дорівнює:

$$N_1^1 = \int_0^{P_{20}} \varphi_1(y/B_1) dy;$$

R_2^1 – ймовірність несправедливості гіпотези A_1 , що дорівнює:

$$R_2^1 = 1 - R_1^1;$$

N_2^1 – ймовірність несправедливості гіпотези B_1 , що дорівнює:

$$N_2^1 = 1 - N_1^1;$$

R_1^2 – ймовірність несправедливості гіпотези A_2 , яка дорівнює:

$$R_1^2 = \int_0^{\mu_{10}} f_2(x/A_2) dx;$$

R_2^2 – ймовірність справедливості гіпотези A_2 , яка дорівнює:

$$R_2^2 = 1 - R_1^2;$$

N_1^2 – ймовірність несправедливості гіпотези B_2 , що дорівнює:

$$N_1^2 = \int_0^{\mu_{20}} \varphi_2(y/B_2) dy;$$

N_2^2 – ймовірність справедливості гіпотези B_2 , що дорівнює:

$$N_2^2 = 1 - N_1^2.$$

Отже, матрицю F можна представити в остаточному вигляді:

$$F = \begin{pmatrix} R_1^1 N_1^1 & R_1^1(1 - N_1^1) & (1 - R_1^1)N_1^1 & (1 - R_1^1)(1 - N_1^1) \\ R_1^1 N_1^2 & R_1^1(1 - N_1^2) & (1 - R_1^1)N_1^2 & (1 - R_1^1)(1 - N_1^2) \\ R_1^2 N_1^1 & R_1^2(1 - N_1^1) & (1 - R_1^2)N_1^1 & (1 - R_1^2)(1 - N_1^1) \\ R_1^2 N_1^2 & R_1^2(1 - N_1^2) & (1 - R_1^2)N_1^2 & (1 - R_1^2)(1 - N_1^2) \end{pmatrix} \quad (6)$$

Із (6) видно, що матриця (4) (назвемо її *матрицею достовірності прогнозування варіантів витрати на підвищення характеристик прохідності і швидкості автомобілів підприємства*) є стохастичною: сума елементів кожного її рядку дорівнює одиниці; тобто вона відображає сукупність ймовірностей подій, що складають повну групу подій під час прогнозування очікуваних варіантів витрати на підвищення характеристик прохідності і швидкості автомобілів.

Враховуючи конкретний вид (3) функцій f_i та φ_j , отримаємо умовні ймовірності у вигляді:

$$R_1^1 = \int_0^{\mu_{10}} \frac{P_1}{\alpha_1^2} \exp\left[-\frac{P_1^2}{2\alpha_1^2}\right] dP_1 = 1 - \exp\left[-\frac{P_{10}^2}{2\alpha_1^2}\right];$$

$$R_2^1 = \exp\left[-\frac{P_{10}^2}{2\alpha_1^2}\right];$$

$$N_1^1 = \int_0^{\mu_{20}} \frac{P_2}{\beta_1^2} \exp\left[-\frac{P_2^2}{2\beta_1^2}\right] dP_2 = 1 - \exp\left[-\frac{P_{20}^2}{2\beta_1^2}\right];$$

$$N_2^1 = \exp\left[-\frac{P_{20}^2}{2\beta_1^2}\right];$$

$$R_1^2 = \int_0^{P_{10}} \frac{P_1}{\alpha_2^2} \exp\left[-\frac{P_1^2}{2\alpha_2^2}\right] dP_1 = 1 - \exp\left[-\frac{P_{10}^2}{2\alpha_2^2}\right];$$

$$R_2^2 = \exp \left[-\frac{P_{10}^2}{2\alpha_2^2} \right];$$

$$N_1^2 = \int_0^{P_{20}} \frac{P_2}{\beta_2^2} \exp \left[-\frac{P_2^2}{2\beta_2^2} \right] dP_2 = 1 - \exp \left[-\frac{P_{20}^2}{2\beta_2^2} \right];$$

$$N_2^2 = \exp \left[-\frac{P_{20}^2}{2\beta_2^2} \right]. \quad (7)$$

За умов застосування критерію «ідеального спостерігача» значення порогів P_{10} і P_{20} можуть бути знайдені шляхом розв'язання рівнянь:

$$f_1 \left(\frac{P_{10}}{A_1} \right) = f_2 \left(\frac{P_{10}}{A_2} \right); \quad \varphi_1 \left(\frac{P_{20}}{B_1} \right) = \varphi_2 \left(\frac{P_{20}}{B_2} \right).$$

Ці розв'язки мають вигляд:

$$P_{10} = 2\alpha_1\alpha_2 \left[\frac{\ln\alpha_1 - \ln\alpha_2}{\alpha_1^2 - \alpha_2^2} \right]^{0,5}; \quad P_{20} = 2\beta_1\beta_2 \left[\frac{\ln\beta_1 - \ln\beta_2}{\beta_1^2 - \beta_2^2} \right]^{0,5}. \quad (8)$$

Таким чином, якщо параметри розподілів f_i і φ_j , $i = 1, 2$; $j = 1, 2$, відомі, то елементи матриці достовірності теж відомі. Це дозволяє витягти з матриці F повну інформацію про ймовірності правильного прогнозування варіантів витрат на підвищення прохідності і швидкості автомобілів, а також про помилки прогнозування. Ймовірності правильного прогнозування витрат, для кожного з чотирьох варіантів, обчислимо за допомогою простих співвідношень.

Для варіанта-1 отримуємо ймовірність правильного прогнозування його реалізації у вигляді: $R_1^1 N_1^1$.

Для варіанта-2 маємо ймовірність правильного прогнозування його реалізації у вигляді: $R_1^1 (1 - N_1^2)$.

Для варіанта-3 отримаємо ймовірність правильного прогнозування його реалізації у вигляді: $(1 - R_1^2)(1 - N_1^2)$.

Для варіанта-4 знаходимо ймовірність правильного прогнозування його реалізації у вигляді: $(1 - R_1^2) N_1^1$.

Безумовна ймовірність правильного прогнозування обсягів витрати для всіх варіантів автотехнічного забезпечення дорівнює сумі діагональних елементів матриці достовірності реалізації варіантів та (за умов рівних апіорних ймовірностей розгляду цих варіантів) безумовна ймовірність правильного прогнозування обсягів витрати дорівнює:

$$D = \frac{1}{4}[R_1^1 N_1^1 + R_1^1(1 - N_1^2) + (1 - R_1^2)N_1^1 + (1 - R_1^2)(1 - N_1^2)], \quad (9)$$

А безумовна ймовірність помилки прогнозування дорівнює:

$$Q = 1 - D. \quad (10)$$

Неважко переконатися, що достовірність прогнозування визначається лише двома факторами: ступенем перекивання густин ймовірностей (див. рисунки 1, 2), тобто дисперсією ознак (розмитістю інформації про очікувані обсяги витрат в автомобілях з характеристиками згідно до кожного з варіантів) та рівнем відрізнення гіпотез, які перетинаються хоча б за однією ознакою, що, у свою чергу, залежить від кількісного співвідношення між числом варіантів, що підлягають реалізації, та числом n ознак, що забезпечують рішення завдання достовірного прогнозування.

У всякому разі, вимога розрізненості гіпотез, що перетинаються, хоча б по одній ознаці з n використовуваних, як можна в цьому переконатися, зазвичай виконується в тому випадку, якщо кількість K варіантів, що повинні бути розглянутими, не перевищує число 2^n , тобто умова нормальної розрізненості варіантів при прогнозуванні їх реалізації в умовах гіпотез, що перетинаються, і розрізненості хоча б за однією ознакою, має вигляд:

$$K_{max} \leq 2^n. \quad (11)$$

Далі визначимо доцільний компромісної обсяг витрати на забезпечення оптимального показника маневреності автомобільних засобів шляхом компромісного урахування (за

критерієм ідеального спостерігача) максимальних густин ймовірностей 1-го и 3-го варіантів реалізації обсягів витрати на збільшення маневреності зразків спеціальних автомобілів, тому що густини ймовірностей саме цих варіантів перетинаються і в просторі ознаки P_1 , і в просторі ознаки P_2 . Саме напівсума порогових рівнів критерія ідеального спостерігача, що обчислені згідно до формул (8), які відповідають вказаним розподілам, є доцільним компромісним обсягом витрати P^* на забезпечення оптимального показника маневреності автомобільних засобів. Цей обсяг дорівнює

$$(P_{10} + P_{20})/2 = \left\{ \alpha_1 \alpha_2 \left[\frac{\ln \alpha_1 - \ln \alpha_2}{\alpha_1^2 - \alpha_2^2} \right]^{0,5} + \beta_1 \beta_2 \left[\frac{\ln \beta_1 - \ln \beta_2}{\beta_1^2 - \beta_2^2} \right]^{0,5} \right\}. \quad (12)$$

Приклад.

Нехай встановлено, що найбільш ймовірні значення ознак, тобто очікуваних обсягів витрати за кожним з варіантів їх реалізації, *відомі і дорівнюють*:

- для варіанта-1 і варіанта-2 деякий середній відносний очікуваний обсяг витрати близький до нульового і дорівнює $\alpha_1 = 0,041$;

- для варіанта-3 і варіанта-4 середній відносний очікуваний обсяг витрати істотно вище і дорівнює $\alpha_2 = 0,653$;

- для варіанта-1 і варіанта-4 середній відносний очікуваний обсяг витрати є задовільним і дорівнює $\beta_1 = 0,301$;

- для варіанта-2 і варіанта-3 середній відносний очікуваний обсяг витрати помітно вище і дорівнює $\beta_2 = 0,778$.

За результатами очікуваних розподілів обсягів витрати для кожного з варіантів, в умовах, коли фактичне значення кожного очікуваного обсягу витрати зазвичай має відхилення від очікуваного і є розподіленим за законом Релея, *потрібно визначити*:

- а) значення ймовірностей правильного прогнозування реалізації варіантів обсягів витрати та умовні ймовірності помилкових рішень про реалізацію кожного з варіантів;

- б) елементи матриці достовірності, маючи на увазі реально можливий попарний збіг розподілів обсягів витрати;

в) значення умовних ймовірностей помилок прогнозування можливостей реалізації кожного варіанта;

г) значення безумовної ймовірності правильного прогнозування реалізації варіантів обсягів витрати, за умов, що апіорні ймовірності розгляду варіантів сумірні;

д) значення безумовної ймовірності помилкового прогнозування можливостей реалізації варіантів реалізації обсягів витрати;

е) доцільний компромісний обсяг витрати P^* на забезпечення оптимального показника маневреності автомобільних засобів.

Рішення

Відповідно до (8) порогові значення розподілів ознак дорівнюють:

$$P_{10} = 2b_1 b_2 \left[\frac{\ln b_1 - \ln b_2}{b_1^2 - b_2^2} \right]^{0,5}; = 0,14;$$

$$P_{20} = 2v_1 v_2 \left[\frac{\ln v_1 - \ln v_2}{v_1^2 - v_2^2} \right]^{0,5} = 0,7.$$

а) Відповідно до (4) і (7) ймовірності правильного прогнозування реалізації кожного з варіантів обсягів витрати фінансів на збільшення прохідності та швидкості автомобілів, для умов прикладу, дорівнюють:

1) $R_1^1 N_1^1 = 0,888;$

2) $R_1^1 (1 - N_1^2) = 0,870;$

3) $(1 - R_1^2)(1 - N_1^2) = 0,855;$

4) $(1 - R_1^2) N_1^1 = 0,873.$

б) Згідно з обліком (6) матриця F достовірності прогнозування реалізації варіантів обсягів витрати має вид

$$F = \begin{pmatrix} 0,888 & 0,107 & 0,004 & 0,001 \\ 0,126 & 0,870 & 0,001 & 0,003 \\ 0,019 & 0,003 & 0,873 & 0,105 \\ 0,003 & 0,019 & 0,123 & 0,855 \end{pmatrix}$$

в) Відповідно до (9), враховуючи (7), знаходимо безумовну ймовірність правильного прогнозування реалізації всієї сукупності варіантів.

$$D = \frac{1}{4} [R_1^1 N_1^1 + R_1^1 (1 - N_1^2) + (1 - R_1^2) N_1^1 + (1 - R_1^2) (1 - N_1^2)] = 0,87.$$

г) Ймовірність помилкового прогнозування сукупності варіантів реалізації напрямів створення автомобільних засобів, згідно до (10) дорівнює

$$Q = 1 - D = 0,13.$$

д) Ймовірність помилкового прогнозування варіантів кожного конкретного номера варіанта з чотирьох визначається підсумовуванням ймовірності помилок відповідного рядка *матриці достовірності* (6), а саме, недиагональних елементів рядка. Отримаємо безумовну ймовірність помилок у вигляді:

$$1) \text{ для варіанту 1} - Q_1 = F_{12}^{11} + F_{21}^{11} + F_{22}^{11} = 0,111;$$

$$2) \text{ для варіанту 2} - Q_2 = F_{11}^{12} + F_{21}^{12} + F_{22}^{12} = 0,130;$$

$$3) \text{ для варіанту 3} - Q_3 = F_{11}^{22} + F_{12}^{22} + F_{21}^{22} = 0,127;$$

$$4) \text{ для варіанту 4} - Q_4 = F_{11}^{21} + F_{12}^{21} + F_{22}^{21} = 0,145.$$

е) доцільний компромісний обсяг витрати P^* на забезпечення оптимального показника маневреності автомобільних засобів дорівнює

$$P^* = (0,14 + 0,70) / 2 = 0,42,$$

що треба було визначити згідно до гіпотетичного прикладу.

Важливо підкреслити однак, що параметри прохідності і швидкості взагалі – суперечливі. Їх компромісний рівень сприяє покращенню маневреності автомобільного транспорту, важливій технічній характеристиці, наприклад, для військової автомобільної техніки, або для техніки охоронного підприємства. Тому доцільно використовувати (для вирішення завдання вибору) наступного алгоритму визначення остаточного варіанта, а саме:

– за умов наявності фінансових обмежень, доцільний обсяг витрат на маневреність краще обирати, згідно до розрахунків та рисунків 1, 2, у вигляді:

$$P^* = (P_{10} + P_{20})/2 = (0,14 + 0,70) / 2 = 0,42;$$

– за умов відсутності суттєвих фінансових обмежень, доцільний обсяг витрат на маневреність транспорту доцільно обирати більш повільно, наприклад, у вигляді:

$$P^* = (\alpha_2 + \beta_2)/2 = (0,653 + 0,778) / 2 = 0,716.$$

Список джерел

1. Марси Д. Стохастична модель для прогнозування технологічних змін / Д. Марси. Реф. зб. «Економіка промисловості», 1980. № 1 – С. 22 – 27.
2. Вентцель Є. С. Дослідження операцій/ Є. С. Вентцель – М.: Сов. радіо., 1972. – 430 с.
3. Саркисян С. А. Теорія прогнозування і прийняття рішень / С. А. Саркисян. – М.: – Сов. радіо, 1977. – 355 с.

© Дем'янчук Б.О., Косарев В.М.,
Обертас В.Ф., 2019

9.4. Основні напрямлення розвитку міжнародних комбінованих вантажних перевезень

Сьогодні частка ринку транспортно-експедиційних послуг українських автоперевізників знижується. Однією з причин зменшення участі українських автоперевізників на ринку міжнародних перевезень є обмежений обсяг дозволів на в'їзд в ряд європейських країн. Впровадження контрейлерних перевезень (автомобільно-залізничних) в Україні на взаємовигідних та привабливих умовах для всіх учасників таких перевезень може стати напрямом розвитку міжнародної перевезень. Наступна проблема при транспортуванні вантажів автомобільними магістралями України є їхня значна завантаженість. За останні роки у країнах Центральної та Східної Європи збільшився обсяг вантажних перевезень, які здійснюються комбінуванням декількох видів транспорту. Це пов'язано з підписанням міжнародних угод, спрощенням митних процедур для країн-учасниць та створенням відповідної нормативно-правової бази з питань міжнародних змішаних перевезень.

Питання теорії та практики розвитку систем транспортних перевезень розглядалися в працях відомих зарубіжних науковців: Кейнса Дж.М., Ліндерта П.Х., Уайтхеда Дж., Гехтбарга А. Питанням ефективності і функціонування транспортних систем приділяли увагу такі українські і російські вчені і фахівці, як Воркут А.І., Воркут Т.А., Бурмистров М.М., Винников В.В., Кальченко А. Г., Лівшиць В.Н., Міхин А.А., Немчиков В.С., Прокудін Г.С., Примачов Н.Т., Раховецький А.Н., Румянцев А.П., Боровський В.М., Шарай С.М. та інші науковці [1,2, 3].

Розвиток мультимодальних (комбінованих) перевезень є перспективним напрямом розбудови транспортної системи України, оскільки дозволяє значно збільшити обсяги перевезень її територією за участю національних транспортних компаній, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності країни на світовому ринку транспортних послуг, розвитку мережі існуючих транспортних коридорів, інтеграції транспортної інфраструктури України до світової транспортної системи. Мультимодальні (змішані, тобто ті, що виконуються не менш ніж двома різними

видами транспорту з укладанням одного договору) перевезення вантажів передбачають комбінування різних видів транспорту (наземного, водного, повітряного), які мають узгоджуватись як з наявністю потужностей з транспортування, так й у часі перевезень. Якщо перевезення вантажу здійснюється з перетином кордону держави, використовують поняття “інтермодальне” перевезення.

Велику роль в розвитку транспорту у країнах Європи пов’язують із стимулюванням змішаних (інтермодальних) перевезень. Серед їх різновидів в останній час поширення одержали контрейлерні перевезення. Головна мета активізації контрейлерних перевезень полягає у переключенні частини вантажопотоків з автомагістралей на залізницю, а також створення системи що знижує екологічне навантаження і підвищує ефективність міжнародних перевезень. Розвиток контрейлерних перевезень також пов’язаний із можливістю забезпечувати високі швидкості доставки вантажу при дотриманні режиму праці і відпочинку водіїв автотранспортних засобів, знизити собівартість перевезень, що підвищить конкурентоспроможність національних перевізників, забезпечить поступове інтегрування національної транспортної системи до європейської, та насамперед вирішить одну з найважливіших проблем, а саме проблему екології і збереження навколишнього середовища довища. Причому в країнах Європи саме це питання стоїть в основі – за законодавством багатьох країн рух великовантажних автомобілів у вихідні та святкові дні просто заборонений. Крім того, саме контрейлерні перевезення в значній мірі відповідають загальнодержавним інтересам – зберігають дорожнє полотно, розвантажують багато автомагістралей і, як наслідок, знижують аварійність на дорогах. Саме тому в європейських країнах контрейлерні перевезення значною мірою дотуються державою. Поряд із зазначеними чинниками перспективи контрейлерних перевезень а Україні у найближчі роки будуть визначатися розвитком мережі міжнародних транспортних коридорів, створення яких віднесено до пріоритетних напрямків вітчизняного транспортного комплексу. За останній час інтенсивно зростають обсяги міжнародних перевезень автомобільним та залізничним транспортом. Однак, аналіз досліджень контрейлерних перевезень свідчить, що

автомобільна і залізнична частини сполучення розглядаються ізольовано. При такій моделі порівняння прямого і змішаного сполучення не враховується різниця в кількості технологічних операцій і їх тривалості, відстані перевезень, а також технологічні особливості формування залізничних маршрутів. Основним напрямком підвищення ефективної роботи транспортної галузі є запровадження інтермодальних, зокрема контрейлерних перевезень [1]. Так у країнах Євросоюзу частка інтермодальних перевезень (основними серед них є автомобільнозалізничні) становить 11-17 % [2]. Необхідно також відмітити, що обсяги вантажних перевезень між Україною та Польщею в останні роки також мали тенденцію до зростання. За останні п'ять років загальний обсяг вантажопотоку збільшився у 2,8 рази, а обсяг транзитних перевезень збільшився у 3,6 рази [2]. Україна має великий потенціал для розвитку торгівельно-транспортної мережі, адже вона має унікальне, вигідне транспортногеографічне положення на перехресті вантажних торгівельно-транспортних європейських та євразійських доріг. На підставі цього активно розробляється програма «From Door to Door». Згідно цієї програми при її реалізації вводитиметься нова технологія – мультимодальні вантажні перевезення: контрейлерні перевезення автопричепів на спеціалізованих залізничних платформах. Контрейлерним перевезенням властиві такі переваги [3] як поєднання якостей двох домінуючих видів транспорту – маневреності, ративності і швидкості автомобільного транспорту і високої продуктивності, незалежності від погодних умов і безпеки залізничного транспорту. Таким чином, втілюється в життя найпривабливіший на ринку транспортних послуг принцип доставки вантажу «від дверей до дверей». Крім того, створюються сприятливі умови для розширеного використання технології JT («Just in time»). Розвиток контрейлерних перевезень в Європі на перших етапах стримував габарит більшості європейських залізниць, тому довелося реконструювати тунелі (наприклад, через перевали в Альпах), піднімати їх висоту до 4 м, створити платформи з поглибленими кишенями в площі днища, куди опускаються колеса автопоїздів і автотрейлерів. Таку технологію назвали «Біжуче шосе» (від німецького Die Rollende Landstrasse або поанглійськи rolling motorway (Ro Mo)). Це транспортування автомобіля з причепом

або напівпричепом на залізничній платформі з пониженим підлогою. При цьому, якщо разом з вантажем в спеціальному пасажирському вагоні слідує водій, тоді це буде транспортування з супроводом (accompanied intermodal/combined transport). Якщо вантаж перевозиться без водія – це транспортування без супроводу (unaccompanied intermodal/combined transport). Автозаводи налагодили виробництво магістральних тягачів, обладнаних спальним місцем для одного з водіїв, з великим запасом пального, зі швидкостями 100 км/год і вище. Зчепи такого тягача з фургоном або з контейнерним шасі отримав назву автопоїзда (roadtrain). Прикладом контрейлерного сполучення з супроводом в даний час є кругові маршрути з 20 низькосидячих платформ і комфортабельного вагону Італійської та Австрійської залізниць через Сен-Готтардській тунель між м. Воргль в Австрії та м. Тренто в Італії з щоденним відправленням поїздів. Недоліком технології «Біжуче шосе» є перевезення надлишкового нетоварної ваги – тягача, напівпричепи і водія. Крім того, потрібно створювати необхідні умови для водіїв під час шляху. Тим не менше, вони знаходять попит в країнах Східної Європи, оскільки тут діє величезне число дрібних автопідприємств, які не мають достатнього числа тягачів і персоналу водіїв. «Біжуче шосе» часто використовується також для доставки вантажів у важкодоступні для транспортування райони, коли виявляється більш економічним провезти автопоїзд через залізничні тунелі замість довгого серпантину по гірській дорозі.

На території України лідером в сфері організації перевезень вантажів між країнами СНД, Прибалтики, Європи й Азії виступає український державний центр транспортного сервісу «Ліски». На сьогодні для того, щоб максимально ефективно організувати перевізний процес [1] регулярно курсують два контрейлерні поїзди «Вікінг», за маршрутом Іллічівськ – Клайпеда (Литва), і «Ярослав», сполученням Київ – Славкув (Польща). Введення спеціальних тарифів на перевезення вантажів – це основний пріоритет для ефективної організації контрейлерних перевезень.

Одним з перспективних шляхів нарощування перевезень вантажів широкої номенклатури за напрямками Європа-Азія є організація перевезень за інтероперабельними та інтермодальними технологіями. Україна може скористатись

зростаючим у Європі попитом на контрейлерні перевезення. Як показує світовий досвід, це дасть змогу не тільки значно розвантажити автомагістралі, а й зменшити кількість шкідливих викидів в атмосферу.

Тема досліджень є актуальною, тому що контрейлерні перевезення мають суттєві переваги над звичайними автоперевезеннями. Таки перевезення забезпечують: високу швидкість і гарантію доставки вантажів відповідно до графіка руху потяга; значне скорочення часу проходження прикордонного й митного контролю; схоронність транспортного засобу, заощадження його моторесурсу й економію палива; схоронність автомобільних доріг; захист екології навколишнього середовища; економію витрат на паливо.

В Україні, на жаль, в не повній мірі використовується даний вид перевезень. Причиною тому є недосконала законодавча база та низький рівень мотивації перевізників. Хоча з іншого боку використання контрейлерного сполучення при міжнародних перевезеннях вантажів саме для України може вирішити ряд поточних проблем, а саме: проблему звантаженості автомобільних доріг; проблему обмеженої кількості дозволів на перевезення, у тому числі і транзитних; зменшення аварійності та порушень правил дорожнього руху на автомагістралях; підвищення транзитного потенціалу країни з найменшими витратами.

Розроблена методика для вибору оптимальної системи перевезень з різними видами транспорту, яка заснована на удосконаленні певних рекомендацій для розрахунку мультимодальних перевезень [3].

Для пояснення методики розглянемо приклад розрахунку по вибору оптимальної системи перевезення вантажу на маршруті від міста відправлення: м. Козятин (Україна) до пункту призначення: м. Клайпеда (Литва) через Білорусь.

Оператором таких перевезень на залізницях України є ВАТ «Укрзалізниця», що володіє терміналами у Києві, Дніпропетровську, Донецьку, Харкові, Луганську, Одесі, Чопі та здійснює комплексне транспортно-експедиційне обслуговування, використовуючи переваги комбінованих перевезень. У складі поїзда можуть перевозитися 20-ти, 30-ти, 40-ти і 45-ти футові універсальні, рефрижераторні, і танк контейнери.

До складу поїзда комбінованого транспорту включаються вагони з універсальними, і спеціалізованими контейнерами, спеціалізовані платформи, сформовані зчепи з великотоннажними рефрижераторними контейнерами, вагони з автопоїздами, знімними автомобільними кузовами, наступні призначенням на припортові станції України та Литви, а також на станції України, Литви та країна транзиту Білорусь.

Для зменшення витрат на перевезення вантажу пропонуємо використовувати мультимодальну систему доставки, а саме: комбінацію автомобільного та залізничного транспорту.

Автомобільна складова у змішаному сполученні включає розробку під'їзного маршруту до проміжної залізничної станції Козятин для подальшого перевантаження на контейнерний поїзд.

Загальний пробіг автомобільним транспортом за маршрутом м. Жовті Води – Козятин складає 472 км. Після перевантаження контейнера з автомобіля на платформу контейнерного поїзда, водій повертається до Жовтих Вод, а поїзд починає своє слідування за маршрутом Козятин – Клайпеда.

Далі визначаємо довжину маршруту контейнерного поїзда, тривалість рейсу та витрати на міжнародне перевезення вантажу. Пункт відправлення: м. Козятин (Україна); Пункт призначення: м. Клайпеда (Литва); Країна транзиту: Білорусь; Швидкість руху поїзда - 34 км/год. Час митного оформлення на МЗПП - 2 години. Загальна відстань перевезень між залізничними станціями Шепетівка (Україна) і Клайпеда (Литва) складає 1243 км.

Далі розраховуємо загальний час проходження шляху контейнерним поїздом, включаючи час на проходження міжнародних залізничних пунктів пропуску за маршрутом Козятин – Клайпеда.

Визначивши час доставки вантажу автомобільної та залізничної складових змішаного сполучення, розраховуємо загальний час доставки вантажу за удосконаленим маршрутом м. Жовті Води – м. Клайпеда: 3 доби 2 години.

Загальні витрати на перевезення вантажу в змішаному сполученні складають з використанням методики розрахунку [3]: 718,41 €.

Провівши всі розрахунки витрат, пов'язані з виконанням міжнародних перевезень вантажу окремо на автомобільній ділянці маршруту (C_a) та на залізничній (C_z), можна визначити

загальні витрати даного виду доставки за маршрутом м Жовті Води – м Клайпеда:

$$C_{\text{заг}} = C_a + C_3 = 718,14 + 494,50 = 1213,91 \text{ €}.$$

Таким чином, використання мультимодальної системи доставки, а саме: комбінація автомобільного та залізничного транспорту призведе до зменшення витрат на перевезення вантажу.

Порівняльна характеристика собівартості міжнародного перевезення вантажу за різних варіантів його доставки має особливості. Методика визначення собівартості автомобільних перевезень має певні особливості [3]. На відміну від залізничних перевезень собівартість автомобільних визначається окремо для кожного напрямку, для завантаженого і порожнього стану автопоїзда, тому що це впливає на техніко-економічні показники – наприклад, на питомі витрати і ціну паливно-мастильних матеріалів. Собівартість перевезення визначаємо для вибору методу організації роботи водіїв. Визначено витрати на виконання рейсу за двома маршрутами, існуючий та запропонований (далі відповідно маршрут 1 та маршрут 2) у прямому напрямку.

Загальні витрати перевезення вантажу автомобільним транспортом за першим маршрутом: $C_1 = 1914,10 \text{ €}$.

Загальні витрати перевезення вантажу автомобільним транспортом за другим маршрутом: $C_2 = 718,41 \text{ €}$.

Загальні витрати перевезення вантажу залізничним транспортом: $C_3 = 494,50 \text{ €}$.

Загальні витрати перевезення вантажу, з використанням комбінованого транспортування:

$$C_k = C_2 + C_3 = 718,14 + 494,50 = 1213,91 \text{ €}.$$

За результатами розрахунків вартості виконання міжнародного рейсу у прямому сполученні визначаємо техніко-економічні та фінансові показники [3].

Розмір плати за перевезення вантажу для вантажовласника залежить від варіанту його доставки. Плата за контрейлерне перевезення, по-перше, визначається кон'юнктурою ринку

автомобільних перевезень, по-друге, вона не може бути при цьому довільною, по-третє, повинна задовольняти умову:

$$P_a > P_k > P_{zk} \quad (1)$$

де

P_a – плата за пряме автомобільне перевезення, €/конт;

P_k – плата за контрейлерне перевезення, €/конт;

P_{zk} – плата за залізничне перевезення контейнера, €/конт;

Розмір плати за автомобільне перевезення, у €, можна встановити з урахуванням рентабельності за формулою:

$$P_a = C_a (1 + NP) \quad (2)$$

де NP – норма рентабельності (0,25) [2].

Підставив в (2) отримаємо:

$$P_a = 1814,1 \times 1,25 = 2392,63 \text{ €}.$$

Величину плати за контрейлерне перевезення, пропонується встановлювати наступним чином:

$$P_k = (C_a + C_z) (1 + NP), \quad (3)$$

$$P_k = (718,41 + 494,5) 1,25 = 1517,39 \text{ €}.$$

Згідно з проведеними розрахунками, ми бачимо, що умова виконується:

$$2392,63 > 1517,39 > 618,13$$

Можна зробити висновок, що для вантажовласника комбіноване транспортування вигідніше за автомобільне.

Для визначення показників ефективного використання контрейлерного сполучення слід визначити фактори, якими керуються автоперевізники. Насамперед, це термін доставки – якщо графік руху поїзду не відповідає вимогам перевізника, то вартісні показники його тим паче цікавити не будуть. Вартісні

показники, а точніше, вартість перевезення є одним із факторів, що дозволяє визначити переваги того чи іншого виду сполучення. Але при цьому важливу роль грає географічне розміщення вантажовідправника та вантажоодержувача відносно транспортних комунікацій між ними. Тому для досягнення мети даного дослідження були поставлені наступні задачі:

- розробка теоретичних основ, моделей та методів управління проектами транспортного забезпечення вантажних перевезень мережею міжнародних транспортних коридорів;

- розробка моделі визначення доцільності контрейлерного перевезення за критерієм вартості, коли розміщення вантажовідправника співпадає з терміналом контрейлерного відправлення;

- розробка моделі визначення доцільності контрейлерного перевезення за критерієм вартості, коли розміщення вантажовідправника не співпадає з контрейлерним терміналом відправлення.

У якості наукової гіпотези пропонується наступна – на ефективність виконання контрейлерних перевезень у міжнародному сполученні впливає дислокація вантажовідправника та вантажоодержувача, залізничний тариф та собівартість автомобільного перевезення вантажів.

Методами наукових досліджень є: імітаційне моделювання для побудови області доцільного використання контрейлерного сполучення при міжнародній доставці вантажів; методи факторного аналізу для дослідження впливу параметрів на рівноцінну відстань; елементи емпіричного аналізу такі як порівняння та вимірювання; з методів теоретичного дослідження використано ідеалізація та формалізація. В основу досліджень була покладена теорія транспортних процесів і систем для розрахунку собівартості перевезення вантажів за міжнародними маршрутами.

Практична цінність роботи полягає:

- в уточненні області ефективного використання контрейлерного сполучення;

- у розробці методики вибору виду сполучення та відповідного програмного забезпечення, що може використовуватись як елемент системи прийняття рішень при виконанні міжнародних перевезень;

- інтеграція інформаційних технологій у систему управління ефективністю міжнародних контейлерних перевезень.

Попередні розрахунки показують, що впровадження розроблених методів, моделей, методики і програмних продуктів дає такі результати:

- визначення зони ефективного використання контейлерного сполучення при міжнародній доставці вантажів знизить вартість доставки вантажів до 15 %;

- проведення попередніх розрахунків по моделі вибору вантажної одиниці для змішаного сполучення дозволить знизити витрати на транспорт до 10 %;

- проведення попередніх розрахунків за критерієм вартості при міжнародних перевезеннях дозволить вантажів знизити витрати до 20%;

- використання програмного забезпечення визначення оптимального варіанту сполучення приведе до зниження транспортних витрат до 15% витрат.

Приведена удосконалена методика порівняльного розрахунку міжнародної доставки вантажу різними видами транспорту. Для певного прикладу було виконано порівняльну характеристику витрат міжнародного перевезення вантажу за різних варіантів його доставки. Розрахунки показали, що перевезення вантажу в змішаному сполученні на розглянутому маршруті вигідніше за доставку автомобільним транспортом. Економія витрат при комбінованому перевезенні складає 37 % у порівнянні з використанням тільки автомобільного транспорту.

Для того, щоб зробити Україну привабливою для іноземних перевізників, необхідно використовувати сучасні інформаційні технології для оптимізації схем міжнародних транспортних перевезень; створити правові, економічні, технічні, організаційно-технологічні, екологічні умови, максимально наближені до європейських. З цією метою потрібно провести: адаптацію національної нормативної бази до вимог Євросоюзу та міжнародного транспортного права; техніко-технологічну модернізацію транспортної інфраструктури міжнародного значення й пунктів перетину вантажів через державний кордон; удосконалення тарифно-цінової та податкової політики у сфері міжнародного транзиту.

Список джерел

1. Ширяєва С.В. Аналіз закордонного досвіду організації автомобільно-залізничних перевезень вантажів. / С.В. Ширяєва, Т.І. Конрад // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – К.: НТУ – 2012. – Вип. 10. – С. 292-297.
2. Котенко, А.М. Інтермодальні перевезення. Перспективи розвитку / А.М. Котенко, П.С. Шилаєв // Зб. наук. праць. – Харків: УкрДАЗТ, 2014. – Вип.54. – С. 31-36.
3. Чупайленко О.А., Дудник О.С., Дудник А.А. Управління міжнародними вантажними мультимодальними перевезеннями // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. – №14. – 2018. – С. 92-102.

© Чупайленко О.А., Дудник О.С., 2019

9.5. Моніторинг економічної безпеки як інструмент антикризового управління на залізничному транспорті

Складна ситуація, яка склалася в державі, чинить негативний вплив на функціонування підприємств залізничної інфраструктури.

Потрібно сказати, що лівова частка пасажирських і вантажних перевезень припадає на залізничний транспорт, проте прибутки підприємств цієї сфери постійно зменшуються через контроль уряду над ціноутворенням, що не дає можливість відшкодувати їм зростаючі витрати і розвивати діяльність.

На даний час в Україні не здійснюється серійне виробництво електровозів, тому ремонт електропересувного складу є одним із шляхів вирішення проблеми в цій сфері.

Електровози, які використовуються на залізниці, є морально і фізично зношеними і не відповідають сучасним вимогам щодо економічності і надійності, що негативно впливає на продуктивність праці локомотивних бригад. Отже, при відсутності можливості купувати нові електровози – варто не списувати старі, а їх ремонтувати.

Капітальний ремонт та модернізація - це основні на даний час шляхи підтримання в робочому стані вузлів і апаратів, а значить і локомотива в цілому.

Фінансування капітального ремонту і модернізації забезпечує продовження терміну експлуатації електровозів в середньому на 10-15 років.

Сьогодні витрати, які несуть підприємства, що здійснюють залізничні перевезення, займають левову частку у виручці, яку вони отримують.

Для того, щоб збільшити прибуток їм варто збільшувати вартість перевезень пасажирів і вантажів, проте ціни на послуги залізничного транспорту перебувають під контролем уряду.

В результаті недостатньо коштів для оновлення локомотивного парку, зменшення витрат на ремонт і збитковість локомотиворемонтних підприємств.

Збитковість підприємств галузі не дає можливість їм розширювати виробництво, оновлювати основні засоби, впроваджувати сучасні технології і робить їх залежними від зовнішніх запозичень, прикладом є ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод».

Сьогодні підприємство ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» (ПрАТ «ЛЛРЗ») опинилося в складній ситуації і зазнає збитків. Причиною такого стану речей є відсутність своєчасного внутрішнього моніторингу поточної діяльності підприємства з метою виявлення загроз економічній безпеці підприємства і недопущення виникнення кризових ситуацій.

Проведення щорічного планового моніторингу аудиторською фірмою вказує на певні проблеми з економічною безпекою, проте не аналізує причини. Дослідження стану виробничо-господарської системи ПрАТ «ЛЛРЗ» дало можливість виявити наступні внутрішні фактори, які мають негативний вплив на економічну безпеку:

- морально і фізично зношені основні засоби і основні фонди, що негативно впливають на фондівіддачу і продуктивність праці;
- значна плінність кадрів через низьку оплату праці;
- зниження продуктивності праці через незадовільні умови праці;
- застарілі технології ремонтних робіт і виготовлення запчастин;
- низький рівень інформаційного забезпечення і якість та кількість комп'ютерної техніки;

- незадовільний стан залізничного покриття негативно впливає на експлуатаційні характеристики складових, які встановлює чи відновлює підприємство;

- зростання випадків травматизму через застарілість основних фондів;

- низька інвестиційна привабливість, зростання обсягу зобов'язань, зменшення оборотного капіталу і його оборотності.

Серед факторів зовнішнього середовища, які несуть загрозу економічній безпеці ПрАТ «ЛЛРЗ»:

- постачальники забезпечують підприємство металом, спецодягом, технікою, обладнанням і запчастинами;

- сьогодні, всі операції по закупівлі проходять через тендер і досить складно, що негативно впливає на постачання ресурсів;

- збитковість діяльності підприємства стала причиною зростання кредиторської заборгованості; споживачами послуг підприємства є, насамперед, локомотивні депо України, такі як ПрАТ «Депо Львів - захід», проте їх низькі доходи є причиною зростання дебіторської заборгованості ПрАТ «ЛЛРЗ»;

- проблема залучення інвестицій у розвиток підприємства є актуальною як ніколи сьогодні, проте складні умови інвестування, нестабільність ринку і занепад галузі стають перешкодою у цьому; політика контролю цін на перевезення не дає можливості розвиватися як залізничним перевізникам, так і ПрАТ «ЛЛРЗ», яке залежить від їх фінансових можливостей.

Постійні зміни в керівництві залізничної галузі і його некомпетентність, економічна криза і складна політична ситуація стали причиною занепаду галузі і збитковості її підприємств.

Неграмотна цінова політика ПАТ «Укрзалізниці» негативно впливає на платоспроможність підприємств галузі і на їх розвиток.

Концентрація надходжень і централізоване управління розподілом прибутків «Укрзалізницею» спричиняє недостатність обігових коштів для оновлення виробництва, відповідно зриваються графіки ремонтних робіт і їх якість.

Серед інших макроекономічних чинників, які сьогодні чинять негативний вплив на економічну безпеку підприємств залізничного транспорту, можна виділити:

- неврахування в законодавстві основних аспектів функціонування підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційної економіки, які, насамперед, стосуються

встановлення цін на вантажні і пасажирські перевезення, можливостей фінансування і впровадження інноваційних проектів по модернізації основних фондів підприємств;

- скорочення фінансування інноваційних проектів, що стосуються інноваційного розвитку як сфери послуг, так і виробництва, які реалізуються підприємствами залізничного транспорту;

- недосконалість системи мотивування кадрів, яка виражається низькими зарплатами, відсутністю нормальних умов праці, відсутність система професійного росту;

- інформаційні технології і техніка, які використовуються на підприємствах залізничного транспорту не відповідають світовим вимогам, а їх оновлення відбувається повільно і з певними диспропорціями;

- застарілі технології наносять шкоду навколишньому середовищу і спричиняють до зростання екологічних виплат

- складність тендерних операцій ускладнює постачання ресурсів і виконання робіт залізничними підприємствами [7].

Все це є ознаками кризових явищ на підприємствах галузі.

Криза - це період тривалої нестабільності у функціонуванні підсистем підприємства, під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що характеризується значними відхиленнями у їх діяльності, які не можуть бути усунені шляхом внутрішньої саморегуляції.

Уникнути чи звести негативний вплив факторів на діяльність підприємства можна шляхом їх моніторингу, який надасть інформацію необхідну для попередження, чи кількісного аналізу кризових явищ, і прийняття рішень стосовно методів виходу з кризи.

Потрібно сказати, що в тій кризовій ситуації в якій опинився ПрАТ «ЛЛРЗ» і загалом підприємства залізничної галузі, потрібно впроваджувати всі можливі засоби для того, щоб запобігти кризовим явищам, якими супроводжується діяльність підприємства.

Оскільки, несвоєчасне виявлення загроз не тільки загострить кризову ситуацію на підприємстві, але й може спричинити його банкрутство.

Таблиця 1. Результати дослідження підходів науковців до трактування категорії «антикризове управління» за напрямками реалізації

Напрями антикризового управління	Автори	Підхід до трактування категорії «антикризове управління»
Орієнтований на виведення підприємства зі стану кризи	З. Айвазян, В. Кириченко	Антикризове управління - це управління, спрямоване виключно на подолання кризи, що наступила, на забезпечення виживання в короткостроковому аспекті
	В. Дорофєєв, Д. Левин, Д. Сенаторов, А. Чернецов	Антикризове управління – це управління в умовах кризових ситуацій та заходи, спрямовані на виведення суб'єкта господарювання з кризи, яка настала
	А. Градов	Антикризове управління – це управління в умовах кризових ситуацій та заходи, спрямовані на виведення суб'єкта господарювання з кризи, яка настала
Орієнтований на попередження кризових явищ	В. Дорофєєв, Д. Левин, Д. Сенаторов, А. Чернецов	Антикризове управління – це сукупність заходів управлінського впливу, спрямованих на ліквідацію наслідків кризи, яка настала, та створення умов для уникнення кризи в майбутньому
	І. Макаренко	Антикризове управління полягає в тому, що загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях її виникнення, що дає можливість своєчасно привести в дію відповідні фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність конкретних реорганізаційних процедур
	І. Мітрофф	Антикризове управління - це послідовна взаємозалежна оцінка різних видів кризових явищ та загроз для функціонування суб'єкта господарювання
Поєднує попередні напрями	З. Шершньова, В. Багацький, Н.Гетманцева	Антикризове управління підприємством, - це тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства [9].
	А.Ткаченко, А. Мельничук	Під антикризовим управлінням слід розуміти не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й на управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою програмою підвищення конкурентних переваг фінансового оздоровлення [7].

Дослідження праць науковців свідчить про багатогранність тлумачення ними антикризового управління, яка полягає насамперед у напрямках реалізації цього процесу.

Нами було виділено три напрямки антикризового управління, які представлено у таблиці, а саме:

- 1) орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи;
- 2) орієнтоване на попередження кризових явищ;
- 3) поєднання попередніх напрямків.

На нашу думку, антикризове управління – це вид управлінської діяльності, що має забезпечити недопущення кризових явищ у функціонуванні суб'єкта господарювання, або їх своєчасне усунення з метою недопущення банкрутства підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки механізму антикризового управління, який передбачатиме визначення суб'єктів і об'єктів управління, налагодження послідовності взаємозв'язку між ними, і окреслення методів попередження чи виведення підприємства із стану кризи. Антикризове управління вимагає створення надійної системи інформаційного забезпечення, для того, щоб запобігти настанню кризового становища. Наслідки негативної дії тих чи інших факторів можна передбачувати, а отже, своєчасно вживати заходів, спрямованих на їх усунення та ослаблення, якщо постійно відстежувати ознаки погіршення економічного стану підприємства. Діагностика кризового стану підприємства є особливою функцією в системі антикризового управління і одночасно його стадією.

Важливою інформаційною складовою процесу забезпечення антикризового управління підприємства є моніторинг. Іноземні науковці Bryshchev A. та Allen W. розглядають моніторинг як процес, який складається зі збору, аналізу, структурування і узагальнення інформації про стан складових системи і вплив на їх функціонування певних факторів, що супроводжує прийняття управлінських рішень щодо перспектив розвитку підприємства. На думку Логутова Т. Г. [1] економічна безпека підприємства визначається як складна категорія, що характеризує здатність створеної на підприємстві системи протистояти дестабілізуючій дії внутрішніх і зовнішніх чинників з метою забезпечення ефективного використання його ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології, техніки тощо), наявних ринкових

можливостей, а також виконання інших статутних завдань у поточному періоді та на перспективу. Економічна безпека – це такий стан підсистем підприємства, який здатен забезпечити його сталий розвиток і протидіяти негативному впливу факторів середовища на виробничо-господарську діяльність. Саме інформація про стан економічної безпеки, яка отримана в процесі моніторингу, дає можливість своєчасно попередити виникнення кризи.

Моніторинг економічної безпеки повинен відбуватися наступним чином: визначення суб'єктів, завдань і строків проведення моніторингу економічної безпеки; встановлення об'єктів моніторингу, а саме показників-індикаторів, які характеризують кожен складову економічної безпеки підприємства, і періоду за який будуть досліджуватися ці об'єкти; встановлення джерел інформації щодо стану об'єктів моніторингу; збір інформації, яка необхідна для моніторингу; оцінка отриманої інформації на її відповідність таким вимогам, як: відповідність вимогам, достовірність, повнота; обробка інформації, її структурування; аналізування інформації за функціональними складовими щодо їх забезпечення економічної безпеки підприємства; формування результатів моніторингу кожному об'єкту, що є елементом економічної безпеки; окреслення факторів, які негативно вплинули на стан об'єкта моніторингу; формування висновків про стан економічної безпеки загалом..

Основними завданнями моніторингу економічної безпеки підприємства є: діагностика допустимих меж відхилень у процесах функціонування та розвитку підприємства; виявлення деструктивних тенденцій і процесів, які призводять до зниження рівня економічної безпеки підприємства; визначення причин, джерел, характеру, інтенсивності впливу загрозливих факторів на процеси функціонування та розвитку підприємства; прогнозування наслідків дії загрозливих факторів як на процеси функціонування, так і на процеси розвитку підприємства; системно-аналітичне вивчення сформованої ситуації й тенденцій її розвитку [6]. Основними складовими економічною безпеки, які виділяють більшість науковців, є: фінансова, кадрова, технологічна, інформаційна, екологічна, інтерфейсна, силова. Саме моніторинг стану цих складових забезпечить попередження

чи своєчасне виявлення кризових явищ у їх реалізації. Важливе значення у забезпеченні економічної безпеки має рівень професійної підготовки працівників підприємства, здатність їх до саморозвитку, продуктивність праці, відповідність кількості потребам виробництва, відповідність займаній посаді і їх інноваційний потенціал – це елементи кадрової безпеки.

Саме, від управління персоналом, від створених умов праці, від кадрової політики керівників підприємств залежить результативність його праці і виконання планових показників.

Кадрова безпека – це якісне і кількісне кадрове забезпечення розвитку виробничо-господарської системи шляхом проведення кадрової політики направленої на попередження і мінімізацію ризиків від діяльності персоналу в процесі набору кадрів і їх роботи на підприємстві.

Щодо фінансової складової, то Олейников А. Є. зазначає, що це стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, яке виражене у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості і рентабельності бізнесу, якості управління і використання основних та оборотних засобів підприємства, структури його капіталу, норми дивідендних виплат за цінними паперами підприємства, а також курсової вартості його цінних паперів як синтетичного індикатора поточного фінансово-господарського стану підприємства і перспектив її технологічного і фінансового розвитку.

Для забезпечення фінансової безпеки фінансовий стан підприємства має характеризуватися: здатністю до виявлення і мінімізації чинників, які несуть загрозу для діяльності підприємства; спроможністю забезпечувати реалізацію стратегічних планів необхідними фінансами; наявністю збалансованих фінансових інструментів, які здатні забезпечити ліквідність, платоспроможність і економічне зростання. Важливе значення для забезпечення фінансової безпеки має формування фінансових планів, яким передують моніторинг фінансових показників за певний період і чинників, що вплинули на їх досягнення. На фінансову складову впливають такі складові як: фінансове планування основних показників діяльності, управління структурою і величиною пасивів і активів, кадрова політика, цінова політика, маркетингові стратегії, курс валюти, законодавчі акти, конкурентна політика тощо.

Від повноти, своєчасності і точності інформації, в умовах нестабільної економічної і політичної ситуації, залежить функціонування будь-якого підприємства і його економічна безпека. Поряд з тим витік інформації, яка визначає конкурентні позиції підприємства і є його комерційною таємницею несе загрозу безпеці підприємства. Отже, інформація залежно від мети її використання може мати як позитивний так і негативний вплив на діяльність підприємства. Інформаційна безпека підприємства на практиці включає сукупність напрямів, методів, засобів і заходів, що знижують вразливість інформації шляхом попередження, виявлення та ліквідації загроз інформаційно-комунікаційній системі і перешкоджають несанкціонованому доступу до інформації, її розголошенню або витоку. Якщо на підприємстві не створено умов для забезпечення конфіденційності і цілісності інформації, тобто до забезпечення інформаційної безпеки, то це може спричинити до перебоїв при виконанні технологічних процесів та управлінні виробничими процесами; до розголошення інформації, яка становить комерційну таємницю; до хакерських атак на інформаційну систему з метою заволодіння інформацією чи виведення її з ладу.

Захист інформаційних ресурсів підприємства є одним з ключових завдань в умовах підвищення рівня внутрішніх і зовнішніх загроз інформаційної безпеки, що можуть безпосередньо вплинути на його фінансову діяльність і стійкість на ринку. Щоб зберегти бізнес, розвиватися і бути конкурентоспроможним, підприємствам необхідно створити ефективну систему управління інформаційною безпекою. Інтерфейсна безпека характеризується надійністю співпраці з постачальниками ресурсів, споживачами продукції, персоналом, конкурентами, інвесторами, торговими посередниками тощо. Негативний вплив на інтерфейсну безпеку можуть мати зі сторони: постачальників (несвоєчасне чи невиконання договорів про постачання, неритмічність поставок, зростання цін, зниження якості); споживачів (відмова від оплати чи відтермінування, невиконання умов договору); посередників (невиконання контракту, відтворення технологій і захоплення ринку); конкурентів (недобросовісна конкуренція, рейдерство, промисловий шпіонаж, зниження цін на аналогічну продукцію);

персоналу (розголошення конфіденційної інформації, не підтримування рішень керівництва).

Технологічна складова економічної безпеки відображає стан основних засобів і технологій виробництва, які використовуються на підприємстві для створення товарів і послуг. Сьогодні, щоб отримати конкурентні позиції на ринках необхідно постійно працювати над технологічною безпекою - модернізувати чи впроваджувати нове інноваційне обладнання та технології, які здатні забезпечити економію ресурсів і конкурентоспроможність продукції, та забезпечували належний рівень безпеки праці. Технологічна безпека підприємства, на думку Штангрет А.М., має гарантуватися: ресурсоощадністю і зростаючою фондівдачею технологічних процесів і обладнання; надійністю і безпечністю при експлуатації в умовах негативного впливу факторів; здатністю до створення інноваційної і конкурентоспроможної продукції.

Забезпечення безпеки працівників і керівників, охорона основних засобів, необоротних і оборотних фондів, захист інформаційного середовища, контроль за якістю інформації, яка поступає у зовнішнє середовище – це основні функції силовій безпеки, які забезпечує на підприємстві охорона і відділ безпеки. Найвідомішим методами забезпечення силовій безпеки є встановлення сигналізації, відеокамер, особиста охорона керівників.

Особливо актуальною для підприємств є екологічна складова економічної безпеки, яка відображає вплив виробничих процесів на навколишнє середовище. Від дотримання підприємствами екологічних стандартів і норм, від зменшення викидів шкідливих речовин у довкілля залежить екологічна ситуація в якій знаходиться підприємство. Найвагомішою умовою формування екологічної безпеки є інноваційний розвиток підприємства за рахунок оновлення техніко-технологічної бази виробництва. Це впровадження новітніх ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій, сучасного виробничого обладнання та установок, досконалих очисних споруд. Одночасно екологічна безпека забезпечується шляхом тотальної екологізації виробництва з метою упередження внутрішніх загроз, продуктованих переважно виробничою системою. Як наслідок зазначеного, позитивно змінюється кваліфікація і структура

персоналу, соціальна складова виробничої системи підприємства, формується сучасна соціальна інфраструктура, що відповідає прогресивним екологічним нормативам та законодавству [4].

Відповідно до складових економічної безпеки доцільно виділити такі об'єкти моніторингу: ресурси, процеси забезпечення і використання ресурсів, фінансові результати діяльності та фактори, що чинять негативний вплив на ці об'єкти. А точніше, показники- індикатори стану цих складових і фактори, що на них впливають, є основними об'єктами моніторингу економічної безпеки. Кожна з перерахованих вище складових має свій ряд показників моніторингу, які характеризують її стан. Тому моніторинг економічної безпеки полягає у виявленні цих факторів, оцінюванні їх впливу, забезпеченні економічної безпеки і зростанні чистого доходу як показника безпеки. Варто зазначити, що дослідження економічної безпеки полягає не лише у виявленні загроз, але й аналізування можливостей щодо зменшення їх негативного впливу.

Сьогодні основна проблема при здійсненні моніторингу - це відсутність чітко встановлених параметрів, яким повинен відповідати об'єкт економічної безпеки і методики його моніторингу. Тому окреслимо основні завдання, які необхідно вирішити в процесі моніторингу:

1. Виділення елементів економічної безпеки, які виступатимуть об'єктами моніторингу. Для успішного проведення моніторингу варто чітко окреслити об'єкти моніторингу і, на нашу думку, це має бути комплексний моніторинг всіх складових незалежно від змін, які стосуються стану однієї з них.

2. Встановлення системи показників, за якими буде проводитися моніторинг окремо кожної складової економічної безпеки. Стан кожного структурного елемента економічної безпеки має оцінюватися певними показниками, які мають відповідати рекомендованим значенням, і мають мати межі граничних відхилень від норми. Мета моніторингу- виявити ці відхилення по кожному показнику.

3. Дослідження стану внутрішнього і зовнішнього середовища щодо виявлення потенційних загроз і можливостей. Крім збору інформації по показниках, важливим є моніторинг середовища функціонування п-ва на предмет виявлення факторів,

які спричинили їх відхилення і потенційних можливостей по вирішенню проблем з економічною безпекою

4. Визначення величини одиничних показників за якими визначається стан економічної безпеки і їх відповідності нормативним і граничним значенням. Останнє можна визначити за функцією Харрінгтона. Кожен показник має оцінюватись як за звітний період, так і за попередні аналогічні періоди для виявлення тенденцій їх змін, що має забезпечити їх моніторинг за попередні періоди.

5. Розрахунок загального факторного показника. Цей показник характеризуватиме стан окремої складової економічної і по його динаміці можна визначити результативність заходів щодо стабілізації економічної безпеки в минулому. Його можна визначити як середньо геометричне значення по всіх показниках складової.

6. Розрахунок інтегрального показника із врахуванням значень попередньо розрахованих функціональних складових. Зробити загальну оцінку економічної безпеки можна саме за цим показником, який має відповідати як нормативному так і граничному значенню.

7. Формування висновків за результатами оцінювання щодо економічної безпеки та впровадження корегувальних заходів у разі виявлення передумов кризових явищ.

8. Проведені на попередніх етапах розрахунки дають можливість зробити висновок про кількісні відхилення, а про їх причини можна судити з результатів моніторингу причин відхилень і можливостей їх корегування. На основі цієї інформації керівництво підприємства може провести заходи щодо впровадження заходів по покращенню економічної безпеки.

Проведені дослідження показали те, що ПрАТ «ЛЛРЗ» має певні проблеми з реалізацією етапів моніторингу, які характерні і для інших підприємств залізничного транспорту. Для їх вирішення ми пропонуємо такі заходи по його удосконаленню: доцільно покращити інформаційне забезпечення системи моніторингу з метою виявлення загроз економічній безпеці, і попередити кризові явища; чітко окреслити показники-індикатори, які характеризують стан підсистем підприємства, частоти та графіку збору інформації для їх визначення і впровадити методикау їх визначення; удосконалити кадрове

забезпечення, процесу моніторингу із чітким зазначенням функцій посадових осіб щодо дослідження конкретного об'єкта із формуванням звіту про результати моніторингу. Підготування персоналу і ознайомлення його з процедурами й елементами системи моніторингу; обґрунтувати методи моніторингу, які є найбільш оптимальні для виявлення загроз і оцінювання стану економічної безпеки, визначення джерел та методів отримання інформації; встановити сучасну комп'ютерну техніку для роботи з новим програмним забезпеченням, що значно прискорить обробку даних; спрогнозувати витрати, пов'язані із запровадженням моніторингу.

Для успішної реалізації цих заходів необхідно запровадити відповідні принципи моніторингу, вимоги до моніторингу і забезпечити підтримку працівників підприємства щодо надання необхідної інформації. На даний час, має проводитись моніторинг впливу будь-якого управлінського рішення керівництва підприємства на економічну безпеку ще на етапі його розроблення, а не після збою в в підсистемах спричиненого цим рішенням. Тому такий основний принцип моніторингу як системність – дослідження впливу рішення на елементи виробничої системи, що забезпечують його комплексну безпеку повинен супроводжувати процес прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Моніторинг має забезпечити достовірну і повну інформацію про виявлені відхилення і їх причини для забезпечення стабільності розвитку економічної системи і недопущення кризи. Для проведення моніторингу можливостей і загроз економічній безпеці варто використати експертну систему, яка дасть можливість оцінити вплив чинників, на основі їх ранжування за вагомістю і впливом на економічну безпеку підприємства. Зібрана інформація має важливе значення для прогнозування економічної безпеки і прийняття конкретних заходів щодо захисту від можливих загроз.

Отже, ми окреслили основні завдання моніторингу, проте для їх реалізації необхідне належне забезпечення. Насамперед, для якісного моніторингу потрібно сформувати колектив з фахівців, які можуть бути залучені до виконання певних завдань, шляхом грамотної політики по роботі з кадрами. Кожен керівник незалежно від рівня управління на своїй посаді має проводити

постійний моніторинг стану ресурсів, що впливають на показники платоспроможності підприємства. При виникненні потреби, може створюватись експертна група для моніторингу стану підсистем підприємства. Крім того, може бути створена спеціальна служба, враховуючи складну економічну ситуацію на підприємствах залізничного транспорту, яка буде проводити збір, структурування і передачу всієї інформації про стан складових, які визначають економічну безпеку підприємства; забезпечувати необхідною інформацією керівників для прийняття ними раціональних рішень.

Доцільно до процесу збору інформації залучити керівників підрозділів з чітких зазначенням об'єктів і періоду моніторингу. Ватро звернути увагу на ті проблемні зони, які мали негативний вплив на діяльність підприємства у попередніх періодах. Важливим моментом у забезпеченні якісного моніторингу є встановлення терміну подачі звіту з результатами моніторингу і висновками по виявлених відхиленнях. Дані звітів структурних підрозділів повинні бути узагальнені посадовою особою відповідальною за проведення моніторингу, за складовими і оброблені за допомогою програмного забезпечення для визначення стану економічної безпеки. У цих звітах повинні міститися виявлені відхилення, пояснення до аналітичних даних і рекомендації по їх усуненню.

На нашу думку, обов'язки щодо моніторингу економічної безпеки ПрАТ «ЛЛРЗ» необхідно розподілити таким чином між посадовими особами щоб забезпечити його максимальну ефективність. Керівники цехів основного і допоміжного виробництва ПрАТ «ЛЛРЗ» мають представити звіт по результатах моніторингу випуску запчастин і наданих послугах по ремонту локомотивів, стан основних засобів і фондів, капіталовіддачу і продуктивність праці в цехах, трудомісткість процесів, якість сировини і матеріалів їх витрати на одиницю продукції тощо. Саме від рівня моніторингу виробничих процесів і їх ресурсного забезпечення залежить технологічна безпека ПрАТ «ЛЛРЗ». Роль головного механіка у забезпеченні безпеки заводу має заключатися у формуванні графіків ремонту локомотивів для максимального використання виробничих потужностей і оцінюванні стану устаткування з метою розробки графіку його модернізації. На даний час коефіцієнт оновлення

основних засобів є нижчим за вибуття, а застаріле обладнання є енергозатратним, тому головний механік має здійснити моніторинг ринку енергозберігаючих технологій технологічних процесів та розробити план їх впровадження.

Варто зазначити, що розвиток міжнародної економічної діяльності ПрАТ «ЛЛРЗ» і зростання цін на енергоресурси вимагають проведення технологічних змін на заводі. Формуванням планових фінансових показників, показників виробничо-господарської і міжнародної діяльності, бюджету ПрАТ «ЛЛРЗ» займається плановий відділ. Проте він повинен розробити нормативні і граничні значення по цих показниках, які будуть використовуватися при моніторингу економічної безпеки. Працівники цього відділу займатимуться аналізуванням узагальнених результатів моніторингу безпеки на відповідність плановим значенням, виявленням фінансових можливостей для вирішення проблем і покращення ситуації на підприємстві, оптимізацією витрат на забезпечення економічно безпечного розвитку.

Проблеми з постачанням і реалізацією у ПрАТ «ЛЛРЗ» стали загрозою для безпеки і потребують негайного вирішення. Через несвоєчасне проведення тендерів по закупці матеріалів і корупційні схеми при їх відборі відбувається зрив контрактів. Тому працівникам відділу матеріально-технічного забезпечення потрібно здійснити моніторинг контрагентів на предмет їх обов'язковості при виконанні угод, якості продукції, цін на неї.

Щодо збуту продукції, то на відділ збуту ПрАТ «ЛЛРЗ» покладено функції щодо складання формування плану збуту на основі попередніх домовленостей з керівниками локомотивних і вагонних депо і моніторингу їх фінансових можливостей. Варто зазначити, що можливості щодо ремонту рухомого складу на залізниці залежать від плану їх фінансування ПАТ «Укрзалізниця», тому варто отримати інформацію про ці плани. При цьому економічна безпека підприємства залежить від своєчасності розрахунків з ПрАТ «ЛЛРЗ» за проведені ремонтні роботи, бо забезпечує надходження коштів необхідних для здійснення поточної діяльності. Відділ кадрів має займатися моніторингом чисельного складу працівників за всіма категоріями по підрозділах ПрАТ «ЛЛРЗ», проведенням атестації з метою виявлення кваліфікаційного рівня працівників,

дотримання трудового розпорядку, вивченням разом з відділом безпеки особових справ. Тобто працівники цього відділу відповідають за забезпечення кадрової безпеки ПрАТ «ЛЛРЗ».

Важливим напрямком на сьогодні є моніторинг умов і оплати праці, які знаходяться на досить низькому рівні, що є основною причиною звільнень працівників. Основні проблеми пов'язані з економічною безпекою пов'язані з управлінням фінансовими ресурсами, чим має займатися бухгалтерія і планово-економічний відділ. На нашу думку, цим відділам варто проводити поточне аналізування елементів собівартості продукції і послуг заводу з метою їх оптимізації, дослідження стану фінансових ресурсів і тенденцій їх зміни в балансі, моніторити показники, які впливають на фінансовий стан, аналізувати стан кредиторської і дебіторської заборгованості і можливі шляхи їх погашення, дотримання норм використання оборотних коштів, аналізувати платоспроможність підприємства, причини його збитковості тощо.

Отже, від основних аспектів забезпечення економічної безпеки відділами заводу і їх працівниками перейдемо до її технічного забезпечення. Комп'ютерна техніка, яка використовується підрозділами підприємства, є застарілою і не забезпечує належне функціонування системи збору і обробки даних необхідних для оцінювання рівня безпеки ПрАТ «ЛЛРЗ». Не менш важливе значення, має програмне забезпечення, яке спрощує моніторинг. Воно дало б можливість сформуванню необхідної бази даних; уніфікувати вхідні і вихідні документопотоки для проведення моніторингу; проводити обробку зібраних даних. Для того, щоб програмне забезпечення працювало з повною віддачею необхідно визначити терміни подачі даних, їх зміст і посадових осіб відповідальних за їх формування для проведення моніторингу програмою.

На нашу думку, для забезпечення ефективного управління безпекою необхідно делегувати функції по моніторингу і оцінці кризових явищ конкретній посадовій особі. До функцій, які буде вона буде виконувати належать: формування показників моніторингу за складовими, організування процесу моніторингу і доведення показників і вимог до виконавців, узагальнення результатів моніторингу на основі звітів підрозділів і формування висновків про стан складових безпеки, оцінювання загроз, що

можуть мати негативний вплив на економічну безпеку, формування висновків із оцінкою впливу на економічну безпеку, методів управління ними і доведення результатів моніторингу до генерального директора.

Список джерел

1. Логутова Т. Г. Економічна безпека підприємства: сутність, завдання та методи забезпечення [Текст] / Т. Г. Логутова, Д. І. Нагаєвський // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – Т. 2. – С. 204-207.

2. Міщенко, С.П., 2014. Загрози економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки, Вип. 9., Ч. 3., С. 121—125.

3. Сисоліна Н. П. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / укл. Н. П. Сисоліна. – Кіровоград: КНТУ, 2014 – 226с.

4. Ткаченко А.М., Мельничук А.К. Антикризове управління підприємством Запорізька державна інженерна академія – 2013 – С. 114-118

5. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева : за заг. ред. З.Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.

6. Bryshchev, A. Theoretical and methodological foundations of economic security of the bank. Working paper. - January 2011, 4, 23 – 30.

7. Allen, W. Defining and achieving financial stability [Текст] / W. Allen, G. Wood // Journal of Financial Stability. – 2011. – Vol.2 (2). – P. 52 – 72.

© Гнилянська Л.Й., Сай Л.П., 2019

АВТОРСЬКИЙ КОЛЕКТИВ

- 1.1 Череп Алла Васильевна** – д.э.н., профессор
Запорожский национальный университет,
Маткаримова Лайля Кусаиновна - докторант,
Казахский национальный педагогический университет
имени Абая
- 1.2 Олейникова Людмила Григорівна** – к.е.н., с.н.с.
ДННУ «Академія фінансового управління»
- 1.3 Прокопчук Юрий Александрович** – д.т.н., доцент
Институт технической механики НАНУ и ГКАУ
- 1.4 Гельман Валентина Миколаївна** – к.е.н., доцент
Запорізький національний університет
- 2.1 М'ячин Валентин Георгійович** - к.т.н., доцент
ДВНЗ “Український державний хіміко-технологічний
університет”
- 2.2 Наumenко Наталія Юрїївна** – к.е.н., доцент
ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний
університет"
- 2.3 Слюта Анна Олегівна** - аспірант
ДВНЗ «Український державний хіміко–технологічний
університет»
- 2.4 Лук'ячук Олена Михайлівна** - старший викладач
Ткачук Тетяна Миколаївна - аспірантка
Одеський національний політехнічний університет
- 3.1 Хорошун Вікторія Василівна** - к.е.н., доцент
Інженерний інститут ЗНУ
- 3.2 Сітак Ірина Леонідівна** – старший викладач,
Мурашко Ірина Миколаївна - старший викладач
НТУ «Харківський політехнічний інститут»
- 3.3 Андросова Олена Федорівна** - к.е.н., доцент
Запорізький національний технічний університет

- 3.4 Костякова Анна Анатоліївна** - к.е.н., доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
- 4.1 Кулик Володимир Олексійович**- аспірант,
Петренко Віталій Олександрович – д.т.н., Заслужений
діяч науки і техніки України, професор
Національна металургійна академія України
- 4.2 Чернікова Наталя Миколаївна**.- к.е.н., доцент
Запорізький національний університет
- 4.3 Ходус Олег Володимирович** – магістрант
Запорізький національний університет
- 4.4 Солодучін Станіслав Володимирович** – к.е.н., доцент,
Шайтанова Євгенія Сергіївна – аспірант
Інженерний інститут Запорізького національного
університету
- 5.1 Овчарук Вадим Володимирович** - к.е.н., доцент
Національний університет «Львівська політехніка»,
Комарницька Ганна Омелянівна – к.е.н.
Львівський національний університет імені Івана Франка,
Коломієць Олексій Леонідович – к.е.н., докторант
Національний університет «Львівська політехніка»
- 5.2 Ткаченко Олена Вікторівна** – к.е.н., доцент
Криворізький факультет ЗНУ
- 5.3 Гнилянська Леся Йосифівна** - к.е.н., доцент,
Процик Ірина Степанівна - к.е.н., доцент
Національний університет «Львівська політехніка»
- 5.4 Дорошкевич Катерина Олегівна** – к.е.н., доцент
Національний університет «Львівська політехніка»
- 5.5 Бандоріна Лілія Миколаївна** - к.е.н., доцент,
Шуліка Вікторія Михайлівна,
Лозовська Людмила Іванівна - к.ф.-м.н., доцент
Національна металургійна академія України

- 6.1** **Дробязко Світлана Ігорівна** - к.е.н., доцент
Відкритий міжнародний університет розвитку людини
«Україна», м. Київ
- 6.2** **Степанов Денис Сергійович** – аспірант
Міжнародний університет бізнесу і права
- 6.3** **Дашко Ірина Миколаївна** – к.е.н.,
Криворізький факультет ЗНУ
Лисенко Дар'я Юріївна – магістрант
Запорізький національний університет
- 6.4** **Апанасенко Вячеслав Сергійович** – аспірант
Одеський національний університет імені І.І.Мечнікова
- 6.5** **Мезенцева Надія Миколаївна** – к.е.н., доцент
Криворізький факультет ЗНУ
Кирику Віра Валентинівна- магістр
Запорізький національний університет
Абрамович Інна Ананієвна – к.е.н., доцент,
- 7.1** **Всрцева Аріна Олегівна** – магістрант,
Резніков Данило – магістрант
Дніпровський державний аграрно-економічний
університет
- 7.2** **Коваль Світлана Іванівна** - старший викладач,
Національний університет водного господарства та
природокористування, м. Рівне
- 7.3** **Савчук Лариса Миколаївна** – к.е.н., професор,
Савчук Роман Вячеславович – старший викладач,
Климкович Тетяна Олександрівна – старший викладач
Національна металургійна академії України
- 8.1** **Левчинський Дмитро Львович** – д.е.н., доцент,
8.2 **Кононова Олександра Євгеніївна** - к.е.н., доцент,
8.3 **Каширнікова Ірина Олександрівна** - к.е.н., доцент
ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва
та архітектури»

- 8.4** **Джеджула В'ячеслав Васильович** – д.е.н., професор,
Єпіфанова Ірина Юріївна – к.е.н., доцент
Вінницький національний технічний університет
- 9.1** **Трушкіна Наталія Валеріївна** - к.е.н.
Інститут економіки промисловості НАН України (м. Київ)
- 9.2** **Левковець Наталія Петрівна**
Національний транспортний університет
- 9.3** **Дем'янчук Борис Олександрович** – д.т.н., професор
Військова академія,
Косарєв Вячеслав Михайлович – к.т.н., професор
Університет імені Альфреда Нобеля,
Обертас Вячеслав Федорович – старший викладач
Військова академія
- 9.4** **Чупайленко Олексій Андрійович** – к.т.н., доцент,
Дудник Олексій Сергійович - к.т.н., доцент
Національний транспортний університет
- 9.5** **Гнилянська Леся Йосифівна** – к.е.н., доцент,
Сай Леся Петрівна – к.е.н., доцент
Національний університет «Львівська політехніка»

ДЛЯ ПОТАТОК

Наукове видання

Українською та російською мовами

УПРАВЛІННЯ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ
КРАЇНИ, РЕГІОНУ, ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ
(ВИРОБНИЧА, БУДІВЕЛЬНА
ТА ТРАНСПОРТНА ГАЛУЗІ)

Монографія

За редакцією канд. екон. наук,
проф. Савчук Л. М.

Відповідальна за випуск:
Вишнякова І. В. – канд. екон. наук, доцент

Видання друкується в авторській редакції

Відповідальний редактор Біла К. О.
Дизайн обкладинки Дем'янчук М. О.

Підп. до друку 30.04.19. Формат 60x84^{1/16}. Спосіб друку – плоский.
Ум. друк. арк. 20,63. Тираж 50 пр. Зам. № 0419-03/7.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 2
+38 (099) 7805049; +38 (067) 2100256
www.impact.dp.ua e-mail: impact.dnepr@gmail.com