

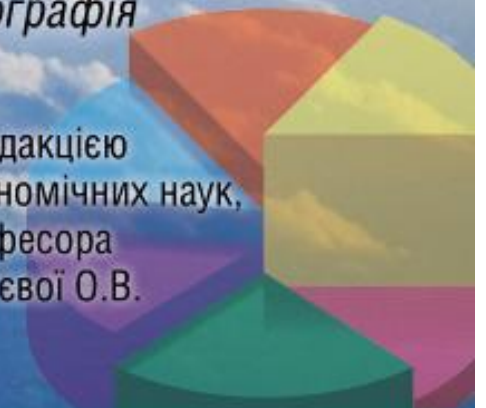
АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ



АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ

Монографія

За редакцією
доктора економічних наук,
професора
Ареф'євої О.В.



НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

*Адаптивне управління
підприємствами в умовах
неотехнологічного відтворення*

МОНОГРАФІЯ

За редакцією
доктора економічних наук,
професора
Ареф'євої О.В.

Київ 2020

*Рекомендовано до друку
Вченою радою
Національного авіаційного університету
(протокол № 1 від 26 лютого 2020 року)*

Рецензенти:

Дикань В.Л. – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, м. Харків;

Кучерук Г.Ю. – д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку і аудиту Національного транспортного університету, м. Київ;

Мних О.Б. – д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів.

Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2020. 260 стор.

ISBN 978-617-7862-53-5

В монографії викладено результати досліджень проблем забезпечення ефективності адаптивного управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення. Розглянуто теоретичні основи та методологію адаптивного управління і модернізації підприємств, організаційно-економічне, фінансове забезпечення оновлення підприємств в умовах неотехнологічної відтворення. Авторами розкрито практичні підходи до забезпечення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності, управління безпековими аспектами в умовах адаптивної економіки та інноваційного розвитку.

Наукове видання розрахований на науковців, викладачів, докторантів та фахівців, які займаються проблемами адаптивного управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення.

© Національний авіаційний університет
© Ареф'єва О.В.

ISBN 978-617-7862-53-5

ПЕРЕДМОВА

В умовах неотехнологічного відтворення економіки, постійних запитів щодо впровадження інновацій та інформаційних технологій у діяльність підприємств постає питання забезпечення інноваційності та адаптації економічних систем до динамічного конкурентного середовища. Стратегічне управління модернізацією, адаптацією до мінливого економічного простору, появи нових конкурентних переваг дозволить підприємствам забезпечувати стійкість розвитку господарської діяльності та досягнення поставлених цілей щодо підвищення прибутковості, ефективності використання економічного потенціалу та конкурентних переваг.

На сьогоднішній день в науковій спільноті існують публікації щодо організаційного, стратегічного, фінансового, інвестиційного забезпечення адаптації підприємств умовах неотехнологічного відтворення. Теоретичні основи адаптивного управління підприємством розкриті у працях його основоположників: Ф. Тейлор, Е. Мейо, Т.Берне та Г.Сталкер та інших відомих науковців. Ними представлено фундаментальні уявлення про поняття стратегічного управління, сформовано основні положення наукових шкіл, що заклали напрями подальшого розвитку теорії адаптивного управління модернізаційними процесами. Однак, має місце зміна сутності та змістовного наповнення чинники впливу, тому потребує актуалізації і удосконалення наукове підґрунтя у відповідності до сучасних тенденцій в розвитку базових і функціональних складових стратегічного управління економічними системами із застосування інформаційних технологій та пошуком стійких закономірностей модернізації. Так, окремі питання відтворення та модернізації підприємств досліджувалась вітчизняними та іноземними науковцями серед яких Класичні праці, що описують модернізацію, належать О. Конту, Г. Спенсеру, К. Марксу, М. Веберу, Е. Дюркгейму и Ф. Тьоннісу, А.Гальчинськму, В.Геецю, М.Герасимчуку, Г.Доброву, І.Лукіновій та інші.

Інноваційні зміни створюють в економічній системі внутрішню енергію ефективного зростання, забезпечують синергетичний ефект, закладають умови для переходу економічної системи у нову якість. Економічне зростання, яке

здійснюється на підставі глибоких якісних змін в системі суспільного виробництва, породжених інноваційним підприємництвом і підтримане потужною інвестиційною базою, правомірно називати якісно спрямованим розвитком - модернізацією.

В світових масштабах модернізаційні процеси відтворення за умов неотехнологічного типу економіки відображаються за рівнем розвитку ринку інноваційних продуктів та послуг держави. Інноваційної системи оцінюється за допомогою ряду глобальних індексів, які надають інтегральну оцінку інноваційних показників, часто у сукупності із іншими ключовими для даної сфери показниками. Процеси глобалізації, що динамічно набувають обертів в останнє десятиліття, інколи відсувають питання розвитку інноваційної сфери нашої держави на другий план, ставлячи перед державою виклики економічного, політичного та соціального характеру, які є притаманні світовій спільноті у визначений період часу. При цьому слід наголосити, що саме активний розвиток інноваційної сфери України може стати тим інституціональним ресурсом, який здатний забезпечити довгострокове економічне зростання поза впливом згаданим вище факторів зовнішнього глобального середовища. Всесвітньою організацією інтелектуальної власності за підтримки Корнельського університету та школи бізнесу INSEAD розробляється Глобальний індекс інновацій, який дозволяє оцінити рейтинги провідних країн-новаторів за минулий рік та визначити позиції конкретної держави серед 130 досліджуваних країн. В 2019 році пріоритети за Глобальним індексом інновацій змістилися в бік розвитку медичних інновацій, найінноваційнішими країнами станом на 2019 рік стали Швейцарія, Швеція, США, Нідерланди та Великобританія. Україна посіла 47 сходинку даного рейтингу, погіршивши свої позиції на чотири пункти (43 сходинка станом на 2018 рік). Для України розвиток сфери інноваційних послуг має стати стратегічно важливим напрямом, який сприятиме не лише покращенню економічних позицій в регіоні та світі, а й формуванню економіки нового, інноваційного типу.

Аналіз існуючих підходів до визначення особливостей розвитку та руху суспільства дозволяє зробити висновок, що у вітчизняному суспільстві відбувається неоіндустріальна модернізація, особливостями якої є поширення інформаційних технологій в усіх сферах життєдіяльності, перехід до цифрового

суспільства, розповсюдження контрактних форм трудових відносин, зростання рівня трудової мобільності в суспільстві, капіталізація суспільних знань. Щодо інтенсифікації управління, то на нашу думку – це ліквідація частки ієрархічних шаблів; підвищення стійкості інваріанту системи управління; значне зменшення трансакційних витрат; мобільність та креативність управлінського апарату; економія за рахунок використання економіко-математичного моделювання; перетворення вищих управлінців із «командирів» до модераторів-координаторів діяльності управлінських команд, тобто все перераховане відображає процес неоіндустріальної модернізації.

На підприємстві неоіндустріальна модернізація відбувається засобом інтенсифікації управління, що також передбачає якісно новий підхід до раціонального використання всіх наявних ресурсів, до прийняття управлінських рішень через використання інформаційних технологій, до забезпечення капіталізації компетентностей працівників та виникнення нових форм та методів управління економічною поведінкою. Забезпечення інтенсифікації управління підприємством в межах неоіндустріальної модернізації можливе також за умов загальної капіталізації, внаслідок чого відбуваються процеси, пов'язані із трансфертом синтезованого капіталу, підвищуючи відносну додану вартість. Вважаємо, що капіталізація має розглядатися у якості стратегічного напрямку розвитку підприємства в умовах після кризової модернізації, про яку зараз варто міркувати, який має призвести до нагромадження синтезованого (людського, інтелектуального та соціального) капіталу. При інтенсифікації управління зазначений капітал буде раціонально використовуватись, що є необхідною умовою для подолання вітчизняними підприємствами кризових явищ різної природи. Урахування представлених пропозицій дає можливість уточнити стратегічні напрями розвитку підприємства в напрямі подальшого забезпечення інтенсифікації управління в контексті неоіндустріальної модернізації.

В монографії викладено ключові аспекти організаційно-економічного забезпечення ефективності адаптивного управління підприємствами у умовах неотехнологічного відтворення. Авторами першого розділу акцентовано увагу на стратегічних детермінантах інноваційного управління та адаптації підприємств до

структурних трансформацій підприємства, розкрито стратегічні орієнтири інтелектуально-інноваційного процесу управління конкурентним розвитком.

У другому розділі описано результати дослідження методологічних засад засади модернізації підприємств інфраструктурної сфери, управління безпекою розвитку підприємств високотехнологічного сектору економіки в умовах неоіндустріальної модернізації, а також концепцію інтенсифікації адаптивного управління на засадах неоіндустріальної модернізації. Інноваційний розвиток підприємств із застосуванням інформаційно-цифрових технологій у масштабах глобальної економіки авторами розглядається в третьому розділі на основі концепцій економіки знань; діагностики і контролінгу; стратегічного планування пріоритетів інноваційного та інтелектуального розвитку, креативних підходів до управління інноваційним потенціалом та компетенціями. Фінансове забезпечення адаптивного управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення створює передумови забезпечення стійкості стратегічного розвитку, постійної адаптації до появи нових технологій та їх імплементації, мінімізації інвестиційних ризиків та створення конкурентних переваг. Управлінським аспектам формування адаптивної поведінки суб'єктів господарювання шляхом розробки наукових підходів до резулювання трансформаційних процесів, інтелектуалізації й неотехнологічного відтворення підприємств присвячено п'ятий розділ. У шостому розділі авторами розкрито безпекові аспекти забезпечення інноваційного розвитку, обґрунтування економічних процесів антикризового управління.

Обґрунтованим авторами ідеям, пропозиціям та шляхам вирішення існуючих актуальним завданням та проблем адаптивного управління інноваційним розвитком підприємств в умовах неотехнологічного відтворення і присвячена дана колективна монографія. Наукове видання поєднало в єдиному науковому спрямуванні думки вчених щодо дослідження економічних систем в різних аспектах управління ефективністю розвитку, інвестиційно-інноваційною діяльністю, фінансовою політикою забезпечення модернізації підприємств транспорту і промисловості в умовах неотехнологічного відтворення.

Щиро дякуємо шановним рецензентам: завідувачу кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту, доктору економічних наук, професору Диканю Володимирі Леонідовичу; професору кафедри фінансів, обліку і аудиту Національного транспортного університету, доктору економічних наук, професору Кучерук Галині Юріївні; професору кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», доктору економічних наук, професору Мних Ользі Богданівні.

Висловлюємо вдячність ректору Національного авіаційного університету, доктору біологічних наук, професору, кандидату технічних наук, академіку Академії наук Вищої школи України, заслуженому працівнику освіти України Ісаєнку Володимирі Миколайовичу за підтримку авторського колективу та редакційної колегії в підготовці колективної монографії до видання.

РОЗДІЛ 1.
МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ

Ареф'єва О.В.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки повітряного транспорту
Національний авіаційний університет, м. Київ*

**СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО
ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ РОЗВИТКОМ**

Управління конкурентним розвитком ґрунтується на врахуванні закономірностей його змін, на розробці та реалізації адаптованих рішень та вдосконаленні управлінських впливів. Основними складовими конкурентного розвитку є постійне оновлення продукції, технології виробництва, структури управління підприємством, компетенцій працівників задля підтримання наявного попиту і забезпечення його розширення. При цьому необхідною умовою стає задоволення потреб на якісно нових засадах в контексті параметрів ціна-якість, вартість-цінність. Реалізація вибраних напрямів бізнес можлива при вчасному реагуванні на техніко-технологічні тенденції і скороченні процедур процесу управління.

Ефективна система управління інноваціями має швидко пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, корегуючи при цьому вибрані стратегічні орієнтири через управління змінами. «Управління змінами – процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що враховує ініціювання змін: визначення необхідності змін, їх планування, організування, формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх впровадження» [11]. Оскільки через зміни підприємство може продовжити необхідну для його іміджу стадію життєвого циклу, то впровадження інновацій, підкріплена інвестиційно-фінансовим забезпеченням, сприятиме застосуванню творчого підходу як керівниками, так і робітниками на всіх щаблях його структури. Разом з тим, Згідно з думкою Погорелова Ю.С., «розвиток підприємства — це безупинний процес, який відбувається у відповідності з програмою зміни станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній. Це дає змогу підприємству як складній системі розкрити та реалізувати нові можливості, властивості, якості та характерні риси, що сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати нові завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам» [8, с. 49]. Можливе також набуття елементами економічної системи, якою є підприємство, нових кількісних і якісних параметрів, завдяки яким неодмінно мають впроваджуватись та (або) оновлюватись технології виробництва і продажів продукції, оциренні науково-технічних знань і досвіду на всі складові організаційної структури, пристосування (адаптація, модернізація) існуючого обладнання до нового застосування.

Інтелектуально-інноваційний процес управління включає постійно оновлюваний інноваційний потенціал і інноваційну культуру, яка «сприяє формуванню його позитивного іміджу серед зовнішніх контрагентів (партнерів,

споживачів, потенційних співробітників тощо), як такого, що активно розробляє та впроваджує інноваційні ідеї і є відкритим для сприйняття нової ідеї. Такий образ підприємства робить його привабливим для творчих людей-інтелектуалів. Завдяки цьому в поєднанні із відповідною кадровою політикою формується колектив працівників з високим рівнем інтелектуальних здібностей» [7, с. 605].

Процес формування стратегічних орієнтирів при управлінні інноваціями для реалізації пріоритетних напрямків інноваційного розвитку на конкурентних ринках (рис. 1) відбувається через трансферт технологій, тобто «переміщення на комерційно-договірних засадах конструкторських рішень, систематизованих знань і виробничого досвіду від власника до виробника, які розділені структурними, організаційними й культурними бар'єрами для виробництва товарів, використання процесу чи надання послуг, котрі включають маркетинг та управлінську діяльність» [5].

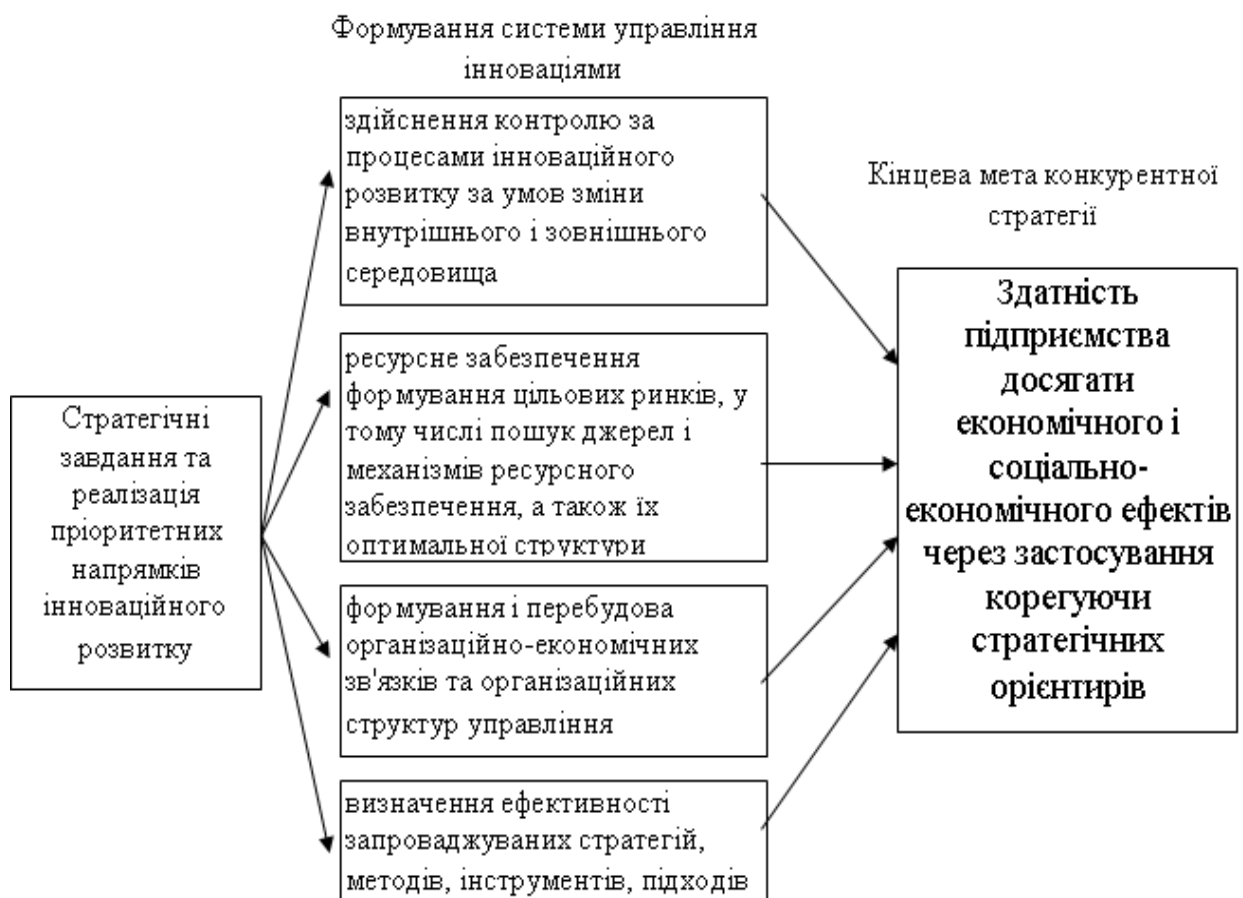


Рис. 1. Процес формування стратегічних орієнтирів при управлінні інноваціями для реалізації пріоритетних напрямків інноваційного розвитку на конкурентних ринках

Удосконалено автором на підставі [9, с. 39].

Стратегічні завдання та реалізація пріоритетних напрямків інноваційного розвитку відбувається також на підставі формування системи управління інноваціями і обґрунтуванні мети конкурентної стратегії із відповідними характеристиками конкурентного ринку для вибраної продукції. Його прискорення можливе також на підставі впливу такого чинника як вільний рух технологій із осучасненими параметрами на підставі реалізації переваг цифрової

економіки, що поліпшить і прискорить впровадження інноваційної стратегії. Трансфер технологій як складова інтелектуально-інноваційного процесу управління інноваційно орієнтованим розвитком підприємства передбачає планування, організування, мотивування та контролювання операцій господарської діяльності на нових технологіях обміну інформації та прискорить його зв'язки з внутрішніми підрозділами підприємства і зовнішнім середовищем. Оскільки кожний з товарів має властиві йому певні конкурентні переваги на кожному із сегментів [4, С. 83], тому управління ними може відбуватись що найменше у вигляді комплексу взаємопов'язаних етапів:

На першому етапі відбувається розробка стратегії розвитку підприємства, що повною мірою відповідає вимогам сучасної теорії та практики менеджменту, економіки підприємства, організації праці. Однак розвиток означає покращення кількісно-якісних показників та характеристик діяльності підприємства, а це є можливим винятково завдяки розвитку конкурентних переваг.

Другий етап передбачає дослідження зовнішнього середовища з метою визначення змістовного наповнення та кількісних характеристик конкурентних переваг, які властиві для підприємств галузі або для підприємств-конкурентів, ступеня обмеженості і унікальності основного ресурсу продукції.

Третій етап містить систематизацію умов, необхідних для забезпечення розвитку стійких конкурентних переваг та ідентифікації масштабів відставання підприємства за всіма видами конкурентних переваг галузі, конкурентів.

Четвертий етап передбачає обґрунтування змісту ефективних інструментів та заходів, реалізація яких через формування необхідного ресурсного забезпечення дозволить підприємству поступово розвивати конкурентні переваги, а отже, і розвиток підприємства.

Інтелектуально-інноваційний процес на підприємстві здійснюється через стратегічні орієнтири конкурентного розвитку та інформаційні технології управління змінами; особливості формування стратегій на конкурентних ринках і проведення змін на підприємстві на підставі переходу до розробленої формули конкуренції на різних напрямках бізнесу та формування команди для здійснення змін. (рис. 2) Разом з тим, адміністративна підтримка змін, яка здійснюється на підставі комплексу винагород за результати праці та активну поведінку, контроль за ход виконання функцій, реалізацію системи заходів щодо подолання індивідуального та групового опору при здійсненні змін. Доповнює інтелектуально-інноваційний процес на підприємстві реалізація управлінських дій, а саме: маркетингові дослідження, планування, підтримка технології автоматизації та інші.

Щодо особливостей розробки і імплементації стратегії, то загальному вигляді визначають чотири класичні інноваційні стратегії змін[2]:

- стратегія сили (примусова стратегія) – передбачає використання керівником свого службового становища з метою примушування співробітників сприймати зміни;

- емпірична (раціональна) стратегія – передбачає використання аргументів з метою переконання співробітників у корисності змін, апелювання до їх здорового глузду;

- нормативна (перевиховна) стратегія – передбачає використання понять про норми та цінності, властиві для співробітників; за умови її використання

намагаються змінити існуючі цінності, норми та поведінкові тенденції з метою виникнення нових точок зору та поведінкових форм, що піддаються змінам;

-фасилітативна стратегія – передбачає створення умов з метою викликати та здійснити зміни за допомогою матеріальних та інших можливостей: співробітникам обіцяють винагороду, якщо вони підтримають зміни.

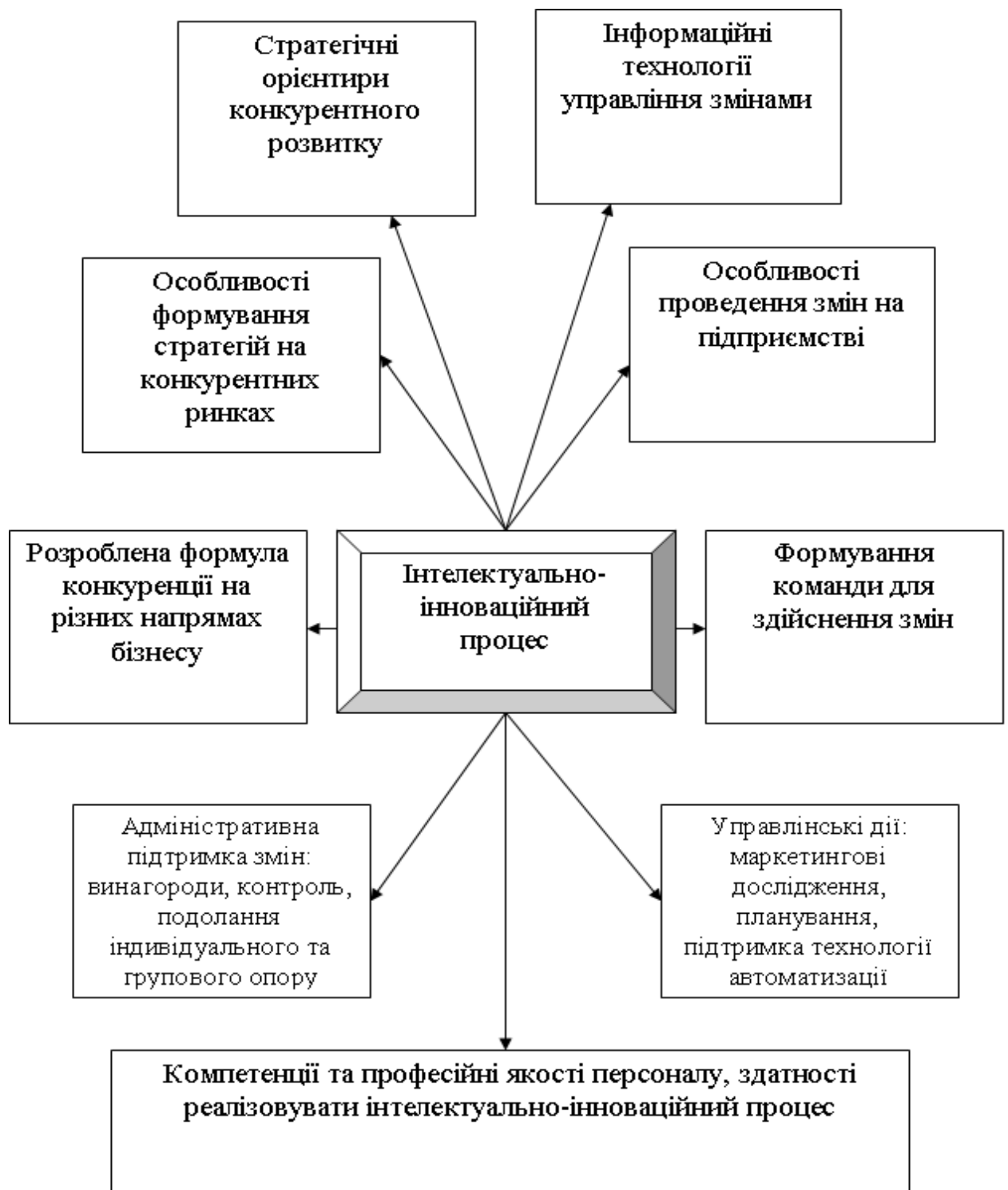


Рис. 2. Модель здійснення інтелектуально-інноваційний процесу на підприємстві.

Управління інтенсифікацією підприємства на конкурентних ринках створює можливості для керівництва підприємства різних ланок управління чітко прогнозувати майбутнє свого підприємства та визначати його цілі та стратегічні можливості. При цьому прослідковується взаємозв'язок і поєднання

організаційної та економічної складових системи управління: економічна складова характеризується цільовою спрямованістю, оскільки метою формування є досягнення певних економічних цілей у діяльності підприємства на підставі обраної стратегії; організаційна складова розглядає організацію з точки зору досягнення економічних цілей і адаптації організаційної поведінки структури на конкурентних ринках [1, С. 113].

Процеси організації інтелектуально-інноваційного управління діяльністю на підприємстві як елементу функціональної підсистеми ґрунтуються на об'єднанні працівників, які здійснюють взаємопов'язаний комплекс робіт відповідно до виокремлених елементів конкурентного розвитку. У зв'язку з цим доцільно також визначити: функції, систему взаємовідносин виконавців як всередині підприємства, так і за його межами; функції координування і контролювання при побудові організаційної структури. Це дозволить обґрунтувати вибір фахівців, формувати підрозділи за обраними критеріями, систему забезпечення (виробничу, фінансову, ресурсну, кадрову, безпекову, інтелектуально-інноваційну та інші), заходи по матеріальному і моральному мотивуванню персоналу.

У процесі розвитку та збільшення обсягів, і як результат, ефективно управління, фінансовий потенціал підприємства повинен дотримуватися таких заходів: пошук внутрішніх, невикористаних фінансових (потенційних) можливостей, резерви та напрями їх використання; використання провідного міжнародного досвіду провідних спеціалістів, підприємств та кластерних асоціацій, які забезпечать прискорення ефективний розвитку фінансового потенціалу підприємства і стане джерелом майбутніх фінансових резервів підприємства [13, С. 91]

Прийняття концепції інтелектуально-інноваційного управління як основи діяльності на підприємстві змінює методи, за допомогою яких досягаються цілі комерційно-виробничої діяльності, процесу оновлення управління, виробництва і збуту продукції. Через інтеграції функцій інтелектуально-інноваційного управління у систему господарювання підприємством здійснюється більш глибоке і ефективно поєднання тенденцій і перспектив його розвитку і параметрів ринку; мають доступ до більш глибокої інформації про своїх клієнтів та їхні потреби, що підвищує ефективність комерційних комунікацій в системі управління та при визначенні етапів формування стратегічних орієнтирів при управлінні діяльністю на підприємствах (рис. 3)

Нарощування інноваційного ресурсу підприємства необхідно розглядати як основу розвитку системи управління його конкурентним розвитком, а ключовими чинниками успішної реалізації стратегічних орієнтирів мають бути: як при формуванні цілі - орієнтація на виробництво продукції, створеної на основі наявних знань і їх розвитку, а також на інноваціях, запозичених із зовні; при визначенні ринку - орієнтація на глобальні, транснаціональні і меганаціональні ринки, а також прогнозування та формування нових потреб; при визначенні правил конкуренції - відмова від раціонального типу поведінки і орієнтація на формування нестандартних рішень; при визначенні стратегічних орієнтирів - поєднання стратегічних прогнозів створення нових ринків і формування нових потреб з переходом до використання короткострокових (оптимально - трирічних) імовірнісних сценаріїв; при формуванні ресурсів - переорієнтація з пріоритету фізичного і фінансового капіталу на інтелектуальний капітал і знання, а також створення мережі знань.

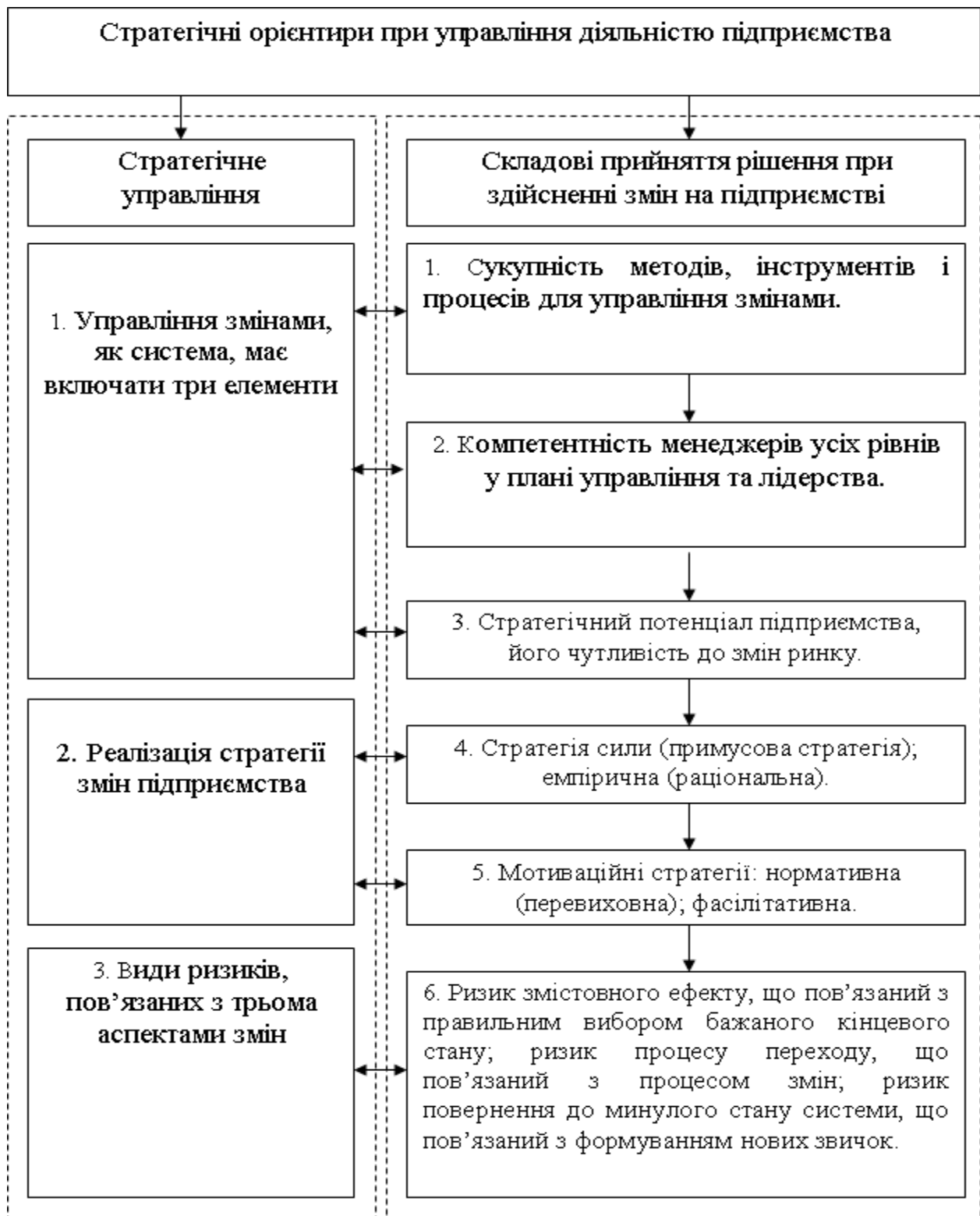


Рис. 1. Етапи формування стратегічних орієнтирів при управлінні діяльністю на підприємствах

Розроблено на підставі: [2, 3, 10]

В цілому можна зробити висновки, що основними факторами через які можливе забезпечення інтелектуально-інноваційного процесу управління на підприємстві є адміністративна підтримка змін: винагороди, контроль, подолання індивідуального та групового опору; управлінські дії: маркетингові дослідження, планування, підтримка технології автоматизації, що сприятиме ритмічній виробничій і господарській діяльності.

Інформаційні трансфери під час інтелектуально-інноваційного процесу управління є рушійним фактором виробництва, що базується на створених інформаційних технологіях в економіці, що також пов'язана із часом і простором, втім, здатна до універсалізації через особливості формування стратегій на конкурентних ринках, залежить від зовнішніх факторів при наявності стимуляторів і дестимуляторів, при реалізації інтелектуально-інноваційного процесу управління найважливішою її характеристикою створення і просування конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 110–118.
2. Выработка и успешная реализация стратегии изменений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/columns/4256/>
3. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку // *Бізнес-Інформ*. 2013. № 10. С. 247–252.
4. Касич, А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства [Текст] / Алла Олексіївна Касич, Жанна Валеріївна Харькова // *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін.* – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 25. – № 2. – С. 79-85.
5. Козачок, О.В. та Йохна, М.А. Трансфер технологій: суть, форми та значення. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2012. 3/3, с. 69–72.
6. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Обґрунтування теоретичних засад зв'язку організаційної культури та стратегії підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 66–73.
7. Патора Р., Цимбаліста Н.А. Формування інноваційної культури як основи для розвитку інтелектуального потенціалу підприємства
8. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис [Електронний ресурс] / Ю.С. Погорелов. — Режим доступу: http://trpe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_04.pdf
9. Прокопенко О.В., Касьяненко Т.В. Організаційно+ економічний механізм управління екологічно спрямованим інноваційним розвитком // *Механізм регулювання еконо+ міки.* — СумДУ: 2010. — № 4. — С. 35—40.
10. Управление изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businessuga.ru/term-upravlenie-biz/upravlenie-izmineniami-termin>
11. Управління змінами : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик [та ін.] ; Нац. ун-т “Львів. політехніка”. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 355 с.
12. Chandler A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press : Cambridge, 2011.
13. Tkachenko, V., Kwilinski, A., Kaminska, B., Tkachenko, I., & Puzyrova, P. (2019). Development and Effectiveness of Financial Potential Management of Enterprises in Modern Conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(30), 85-94.
14. Tsvetana Aleksandrova Stoyanova, Stoyan Radev Koev, Philip Petrov Stoyanov, Zinaida Zhyvko, Viacheslav Laptiev. *Strategic Management of the personnel Development of industry Companies* (Стратегічне управління персоналом Розвиток галузевих компаній). *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 18, Issue 3, 2019. URL: <https://www.abacademies.org/journals/academy-of-strategic-management-journal-inpress.html>.

Проценко А.В.

здобувач кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання,

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

ДОМІНАНТНІ ЧИННИКИ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРНИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання мають змінний характер, який, безпосередньо, впливає на рівень інноваційного потенціалу підприємств й, які слід враховувати при управлінні структурними трансформаціями, а саме розширення варіантів використання інноваційно-інвестиційних ресурсів; посилення позицій державних органів влади в економічно-інноваційній сфері; підвищення впливу ймовірно-релевантних інноваційно-структурних домінантних чинників, пов'язаних із векторним спрямуванням стратегій сталого розвитку інноваційного потенціалу та інші. У той же час необхідно зважати на те, що управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства має свої обмеження: функціональне, яке визначає якісний зміст потенціалу й відтворювальне, яке вказує на межі функціонування інноваційного потенціалу, поза якими він втрачає свої властивості й особливості.

Для забезпечення ефективного формування та використання інноваційного потенціалу ним необхідно «правильно» управляти. Сучасним поглядом на управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства відповідають наступні підходи: системний, ситуаційний, процесний (рис. 1).

Найбільш прийнятним для використання вважається системний підхід, оскільки завдяки йому формується складна сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують оперативне поєднання ресурсної та результативної складової управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства та готовність до їх використання під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників шляхом реалізації системи злагоджених дій по стимулюванню розробки та впровадження інновацій для досягнення стратегічних інноваційних цілей [4-5].

Необхідною домінантною умовою управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства є формування та розвиток відповідного в Україні інституційного середовища, що стимулює створення, освоєння і використання інновацій. Комплексний аналіз стану інноваційної діяльності на підприємствах України дозволив виявити основні фактори, що впливають на розвиток та рівень інноваційного потенціалу й змінність структурних трансформацій.

Класифікація факторів впливу на управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства представлена на рис. 2.

Таким чином, чіткої системи й однозначності в існуючих класифікаціях факторів впливу на управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства немає. Тому, враховуючи розглянуті класифікації використовують визначені групи факторів, що впливають на процес формування інноваційного механізму підприємства:



Рис. 1. Підходи до управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства

1) фактори зовнішнього впливу, які включають фактори ділового середовища підприємства, які не залежать від нього, мають прямий або опосередкований вплив, та визначають напрями та обмеження інноваційного потенціалу;

2) фактори внутрішнього впливу, які впливають на рівень інноваційного потенціалу на підприємстві, залежать від його цілей і стратегії, обсягу та якості доступних ресурсів, інноваційного розвитку, ефективності системи управління та інших.

При формуванні загального механізму розвитку підприємства необхідно врахувати вплив усіх зовнішніх факторів. У зв'язку з цим, практично всі фактори зовнішнього середовища відносяться до неконтрольованих з боку підприємства і його підрозділів, тобто навіть самий вигідний інноваційний проект може зазнати невдачі через негативний вплив неконтрольованих факторів. Проте, існують фактори, що уповільнюють й стимулюють розробку

та впровадження інновацій, та ті, що мають вплив на глобальному, макро-, мезо-, мікрорівні.



Рис. 2. Фактори впливу на управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства

До факторів стимулювання структурних трансформацій інноваційного потенціалу на глобальному рівні відносять [8-10] (рис. 3):

1) зв'язок зі світовою спільнотою в рамках реалізації інноваційних проектів, які сприяють ефективному трансферу знань, обміну досвідом та тиражуванню інновацій;

2) здатність інноваційної продукції до інтеграції з продуктами і технологічними процесами відповідної галузі.

Фактори на макрорівнях і мезорівнях визначають успішність реалізації інноваційних проектів, основним завданням яких є формування сприятливих економічних умов для припливу інвестицій в інноваційну сферу й загалом з тим підвищення рівня інноваційного потенціалу. Розвиток інноваційної діяльності на макрорівні відбувається через створення та розвиток ефективних регіональних систем, які формують точки росту економіки країни.

Найбільш часто виділяють наступні групи-фактори стимулювання інноваційного потенціалу:

1) об'єктивні - фактори зовнішнього оточення, які обумовлені довготривалими тенденціями й не пов'язані з «вольовими» рішеннями підприємства;

- 2) суб'єктивні - фактори, дія яких є прямим наслідком свідомо прийнятих підприємством управлінських рішень;
- 3) глобальні, що визначаються макроекономікою й суспільством в цілому;
- 4) локальні, які визначаються на мікрорівні підприємства;
- 5) внутрішні, спрямовані на організацію та управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства;
- 6) зовнішні, що сприяють розширенню меж інноваційної діяльності;
- 7) фактори, що перешкоджають розвитку інноваційного потенціалу.

До факторів, що стримують розвиток інноваційного потенціалу можна віднести:

- 1) дефіцит власних коштів;
- 2) недостатня фінансова підтримка держави;
- 3) високий економічний ризик;
- 4) тривалий термін окупності нововведення;
- 5) відсутність попиту на продукцію;
- 6) нестача кваліфікованого персоналу.

Класифікація факторів впливу на управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства представлена на рис. 3.

Виконання підприємствами поставлених цілей управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу в умовах ринку зумовлює наявність багатоманітних чинників як макросередовища, мікросередовища підприємства.

До чинників макросередовища відносяться технологічний, соціальний, природний, політичний та економічний. Так, технологічний фактор визначає групу факторів, що пов'язано з інтенсивним розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продукції, матеріалів і технологій, а також ноу-хау. Соціальний фактор - це група факторів, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

Високі темпи росту чисельності населення збільшують попит на товари та послуги та збільшують ринок праці. Відповідно, низькі темпи зменшують споживачький ринок та ринок праці. Природний фактор - це група чинників, пов'язаних з розміщенням, топографією місцевості, кліматом та природними ресурсами, а також місцевими ринками збуту. Політичний фактор - це сукупність чинників, які впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади, парламенту та уряду. Економічний фактор характеризує групу чинників, які впливають на ефективність діяльності та стійкість підприємства через обіг грошей, товарів, інформації та енергії. Економічний фактор посилює свій вплив на підприємства через динамічні зміни, як позитивні, так і негативні для діючих у цьому середовищі підприємств. Складові макросередовища, які здатні впливати на розвиток інноваційного потенціалу підприємства, є системою взаємовідносин між ним і підприємницьким сектором, яка реалізується через динаміку споживчих витрат, рівень зайнятості, рівень цін, агреговану податкову ставку, ставку процента за кредит, курси валют тощо. Окремі чинники макросередовища серед наведених надають можливість чіткіше визначати їхній вплив на розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

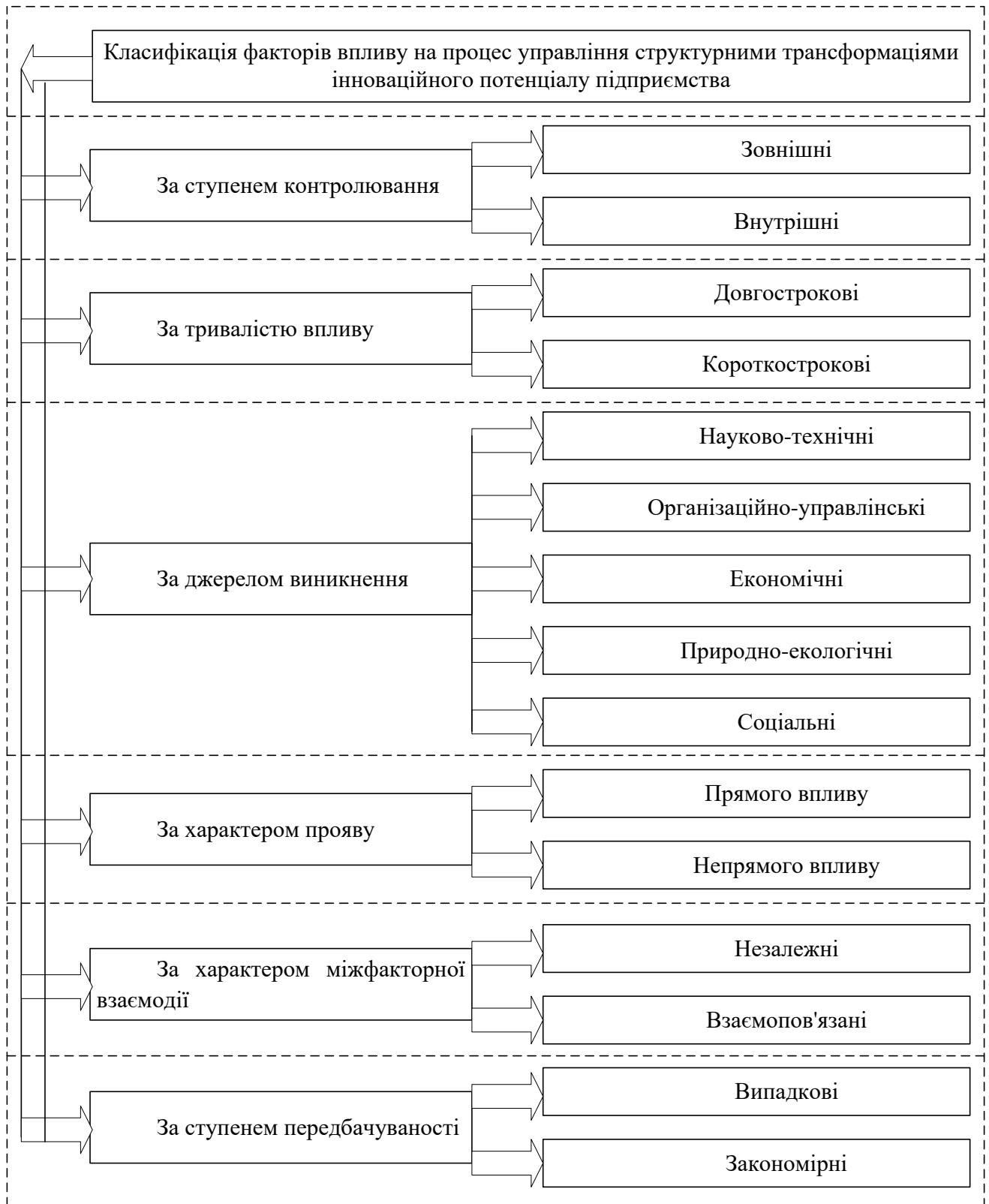


Рис. 3. Фактори впливу на управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства

Чинники, що впливають на розвиток інноваційного потенціалу підприємств, мають тісний діалектичний взаємозв'язок. В Україні в цілому створене макроекономічне середовище як зовнішній чинник розвитку інноваційного потенціалу підприємств з точки зору управління структурними трансформаціями (рис. 4). За своїм змістом воно є безпосереднім оточенням, у якому функціонують

суб'єкти підприємницького сектора. Саме воно визначає, як ці суб'єкти, імплементуючи виробничу функцію, здійснюють фінансування власної діяльності, забезпечуються ресурсами та реалізують вироблену продукцію.

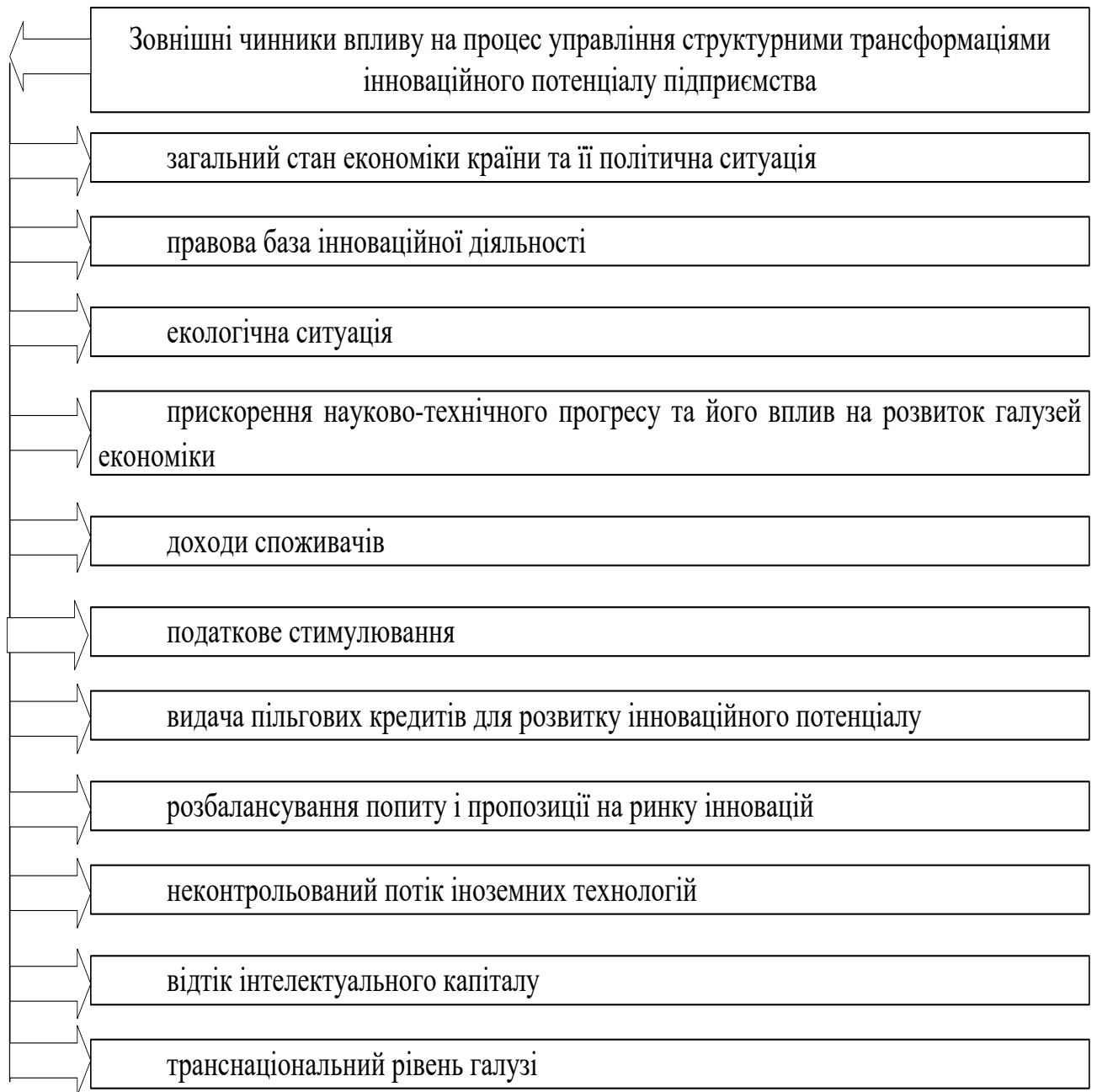


Рис. 4. Зовнішні домінуючі чинники впливу на процес управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства

Внутрішнє середовище підприємства визначають як сукупність чинників, що формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу підприємства (рис. 1.5). До таких факторів відносяться, насамперед, ресурси, структура підприємства, менеджмент, персонал та культура, які використовує підприємство в своїй виробничій діяльності.

В більшості випадках домінуючі напрямки управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу не реалізуються через неплатоспроможність контрагентів, а також через фінансову політику держави на всіх рівнях. Слід зазначити, що зовнішні та внутрішні чинники здебільшого

взаємопов'язані, зміни одних викликають зміну інших. Більшість з них впливають на результати змін рівня інноваційного потенціалу й потребують аналізу як на якісному, так і на кількісному рівнях й безумовного дотримання принципів управління. Принципи управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства представлено на рис. 6.

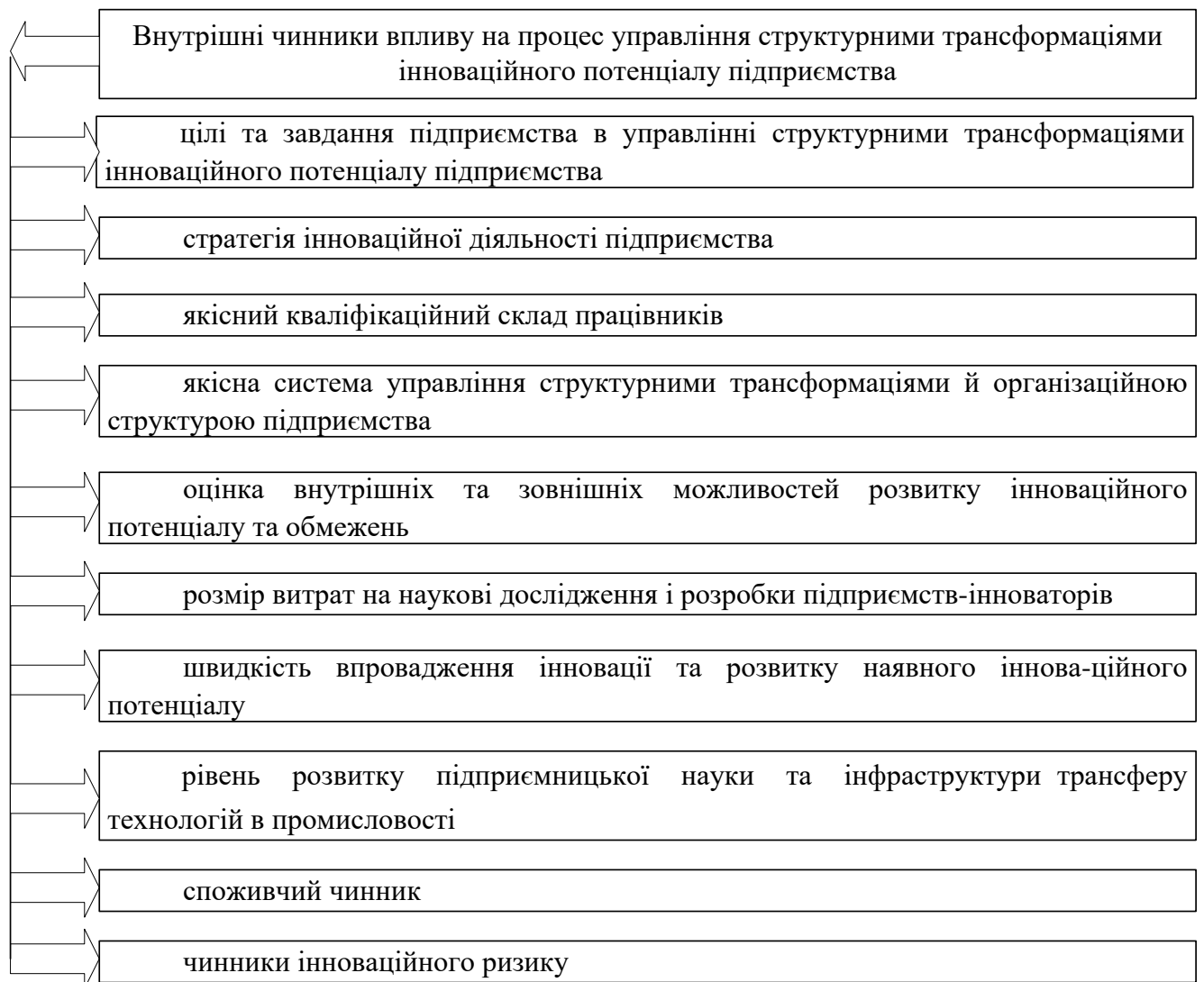


Рис. 5. Внутрішні домінуючі чинники впливу на процес управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства

Отже, управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства повинно базуватися на інтегральному поєднанні управлінсько-стратегічних заходів у сфері інноваційного і кадрового менеджменту підприємства. Тому принципи комплексності та динамічності є базовими принципами, на яких ґрунтується формування відповідної управлінської системи. Враховуючи це, управління інноваційним потенціалом підприємства повинно також бути засноване на застосуванні процесного та системного підходів.

Принципи обґрунтованості, адаптивності та плановірності обумовлюються тим, що управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства має бути націлене на вирішення стратегічних і тактичних цілей, узгоджене із загальною стратегією та політикою.

Управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства не є стійким, а постійно змінюється під впливом ринку, зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме принцип багатofункціональності, інноваційної орієнтованості та забезпечення структурних трансформацій дозволяє побудувати систему з високою адаптивністю до стратегічних змін.

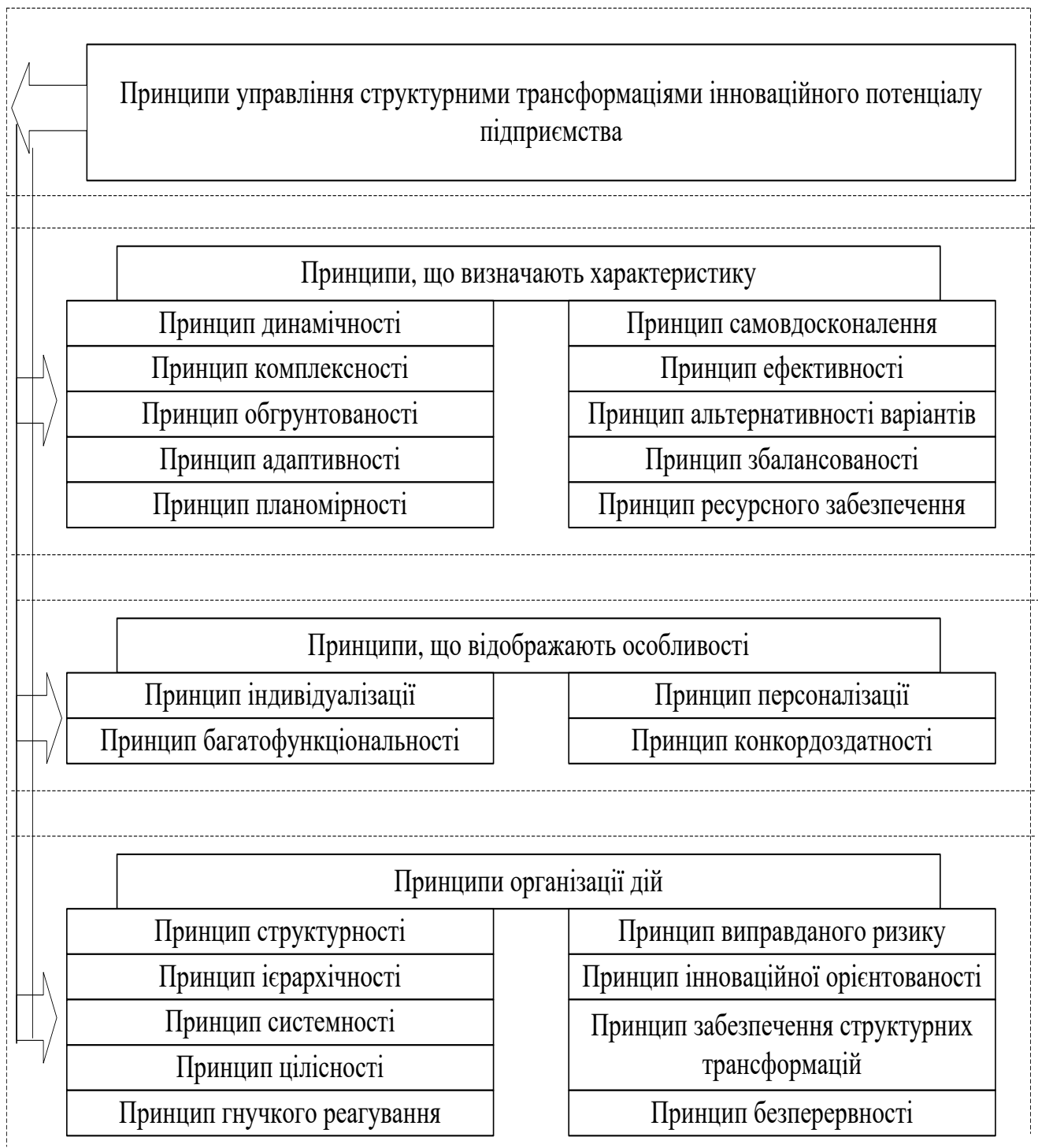


Рис. 6. Домінантні принципи управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства

Орієнтація підприємства на внутрішні джерела динамічного розвитку обумовлює необхідність дотримання при принципі індивідуалізації використання внутрішніх резервів, ресурсів та джерел формування інноваційних здібностей та можливостей працівників. Наявність і підготовка висококваліфікованого

персоналу, формування стратегічних програм розвитку, існування науково-технічних баз для продукування та впровадження інновацій й достатність внутрішніх фінансових джерел для інноваційної діяльності сприяє формуванню, розвитку і використанню інноваційного потенціалу. Не менш важливим є принцип системності, цілісності та гнучкого реагування. Дотримання визначених принципів разом із принципом альтернативності управлінських дій, можливості регулювання рівня інноваційного потенціалу забезпечує підвищення ефективності управлінських заходів. Наголошуємо на тому, що саме можливість обирати з різноманітних підходів та управлінських дій ті, які будуть найбільш доречними та ефективними у тій чи іншій ситуації, призводить до досягнення кінцевої цілі управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства. Оскільки, саме забезпечення грамотного та ефективного управління пов'язане з принципом безперервності та превентивності управлінських дій. Цей принцип виявляється у створенні таких організаційно-економічних умов, за яких управлінські дії спрямовані на вчасне виявлення недоліків та попередження проблем при структурному розвитку та використанні ресурсної бази. Це досягається завдяки узгодженості дій між всіма структурними підрозділами підприємства та наявності зворотного зв'язку при управлінні.

Дотримання вищенаведених принципів дозволяє структурувати процес управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства, однак будь-яка ціль й принципи управління досягаються шляхом виконання керівниками і фахівцями відповідних управлінських функцій (рис. 7).

Управлінські функції показують напрямок впливу на всі сфери виробничої діяльності, які обумовлені виробничими процесами підприємства. Функції включають види інноваційної діяльності, які розрізняються призначенням і засобами реалізації й діють на окремій стадії виробничо-господарського процесу: виробнича (управління якістю продукції), фінансова, маркетингова, облікова, логістична, кадрова та ін. Запропоновані принципи забезпечення розвитку інноваційного потенціалу підприємства дають змогу підготуватися для планування, організації та контролю діяльності. Функції управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства тісно між собою пов'язані. Неповна реалізація однієї з функцій призводить до деформації у реалізації інших, що у кінцевому рахунку негативно впливає на загальний стан підприємства та досягнення його цілей управління.

На макрорівні провідними характеристиками управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства є стан політичного, економічного та соціального середовища держави, на мікрорівні це - рівень капіталізації або ринкова вартість підприємства, в залежності від форми власності суб'єктів господарської діяльності. Саме тому, тактичне управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства включає планування, формування інвестиційного портфеля, а також управління ним. Тактичне управління слід розуміти як «конкретні дії щодо реалізації намічених цілей», в процесі яких відбувається «постійне порівняння показників стратегічного плану з досягнутими за певний період результатами». Відповідно, під тактичним управлінням структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства слід розуміти не лише процес формування інноваційно-інвестиційного портфеля відповідно до поставлених стратегічних цілей та

положень інноваційної політики, але й конкретні дії щодо розробки інноваційних проектів.

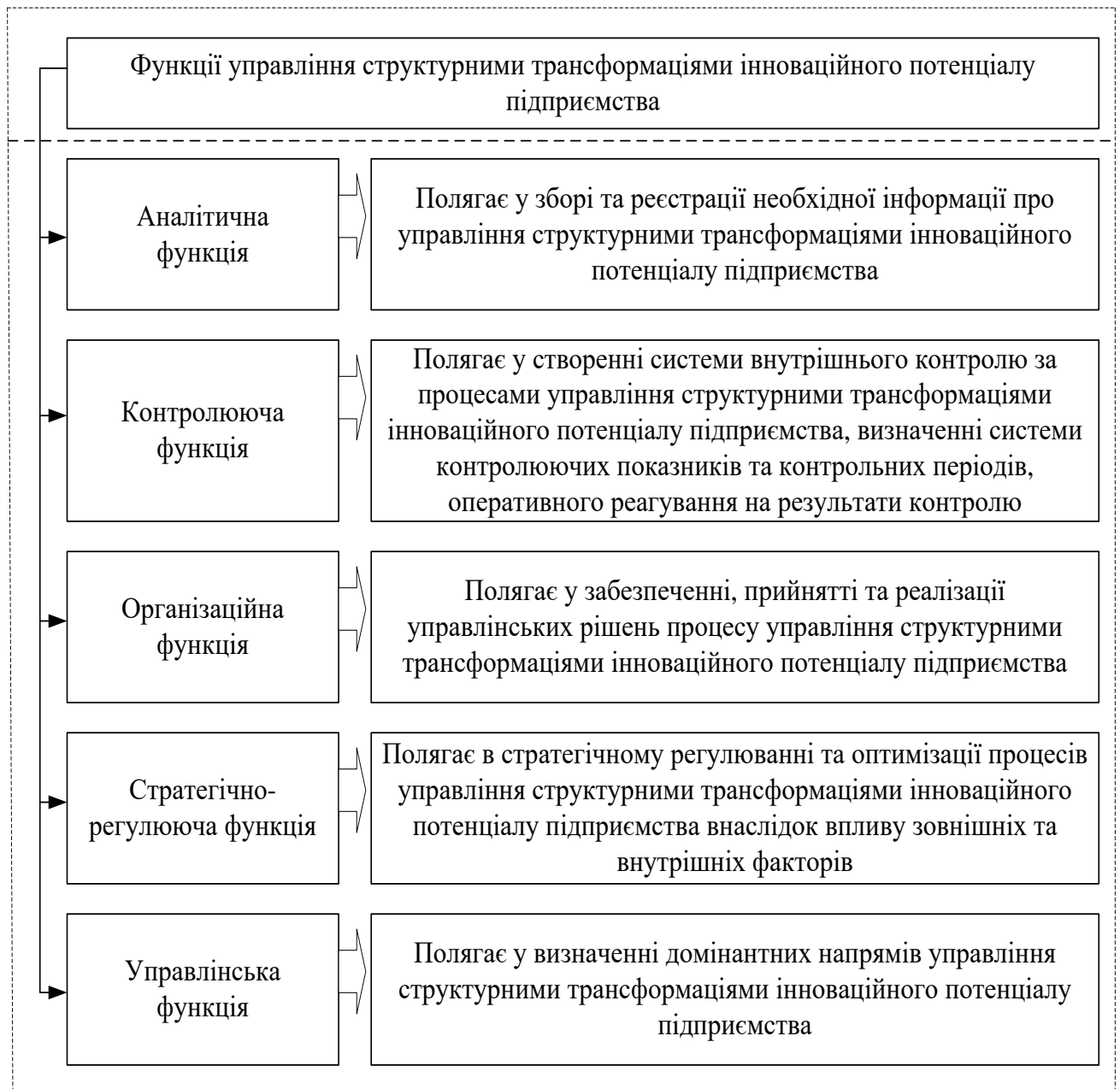


Рис. 7. Функції управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства

Принциповою відмінністю оперативного управління інноваційним потенціалом є те, що воно спрямоване на виконання поточних завдань реалізації стратегічного проекту або вирішення проблем, що виникають у результаті небажаних відхилень. Оперативне управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства слід досліджувати в двох важливих аспектах:

- 1) оперативне управління «реальним» інноваційним потенціалом (управління реалізацією реальних інноваційних проектів);
- 2) оперативне управління структурними трансформаціями підприємства.

Оперативне управління структурними трансформаціями підприємства здійснюється в розрізі кожного інноваційного проекту, й спрямоване на здійснення реальних структурних трансформацій у передбачені терміни з метою

забезпечення своєчасного повернення вкладених засобів у вигляді чистого грошового потоку, насамперед отримання передбаченого прибутку.

Отже, управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства здійснюється на трьох основних рівнях стратегічному, тактичному та оперативному. Таке управління передбачає необхідність проведення розрахунків грошових коштів з урахуванням ліквідності як для майбутньої, так і для теперішньої їх вартості. Тому потрібен найбільш ефективний спосіб здійснення затрат для досягнення поставленої мети.

Список використаних джерел

1. Богма О.С. Сутність інноваційного потенціалу підприємства / О.С. Богма // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. — 2011. — № 1. — С. 12—15.
2. Гук О.В. Інноваційний потенціал як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства / О.В. Гук, О.С. Дейнека, Р.І. Лексін // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2016. — Вип. 14. — С. 348—351.
3. Гурочкіна В.В. Інноваційний потенціал підприємств: сутність та система захисту / В.В. Гурочкіна // Економіка: реалії часу. — 2015. — № 5 (21). — С. 51—57.
4. Іванілова О.А. Методологічні підходи до підвищення ефективності виробництва на інноваційній основі / О.А. Іванілова // Ефективна економіка. — 2011. — № 8. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=667>.
5. Касс М.Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами: монография / М.Е. Касс. — Н. Новгород: ННГАСУ, 2011. — 159 с.
6. Левченко Ю.Г. Сутність та складові інноваційного потенціалу підприємства / Ю.Г. Левченко // Наукові праці НУХТ. — 2012. — № 43. — С. 57—61.
7. Мазаракі А.А. Інноваційний потенціал України: монографія / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, В.В. Юхименко, В.М. Костюченко, Л.П. Кудирко [та ін.]; за заг. ред. А.А.Мазаракі — К.:Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2012. — 592 с.
8. Сенів Б. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства: проблеми і шляхи розв'язання / Б. Сенів // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. — 2010. — Вип. 14—15. — С. 243—250.
9. Сидорчук І.П. Сутність, структура та особливості оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства / І.П. Сидорчук // Економіка і регіон. — 2014. — № 2 (45). — ПолтНТУ. — С. 97—101.
10. Шилова О.Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління / О.Ю. Шилова, Є.С. Чермошенцева // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2012. — № 1. — С. 220—227.

Прохорова В.В.

д. е. н., проф.,

*завідувач кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання
Української інженерно-педагогічної академії, м. Харків, Україна*

Коваленко Д.В.

д.пед.н., проф.,

*декан факультету міжнародних освітніх програм Української інженерно-
педагогічної академії, м. Харків, Україна*

ІННОВАЦІЙНЕ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ

Розвиток сучасної ринкової економіки проходить дуже складний і тривалий шлях, мало прогнозована динаміка розвитку перешкоджає успішному функціонуванню сучасних вітчизняних підприємств. Сучасна вітчизняна економіка формується відповідно до теорії ринку, в основі якої лежить цілеспрямоване використання законів вартості, граничної корисності, попиту і пропозиції в умовах розвинених товарних відносин, свободи підприємництва, конкуренції, наявності різноманітних форм власності тощо.

В сучасних умовах господарювання, однією з важливих конкурентних переваг є ефективна стратегічно-орієнтована система управління. Якщо раніше більшість проблем вирішувалося виключно завдяки досвіду і інтуїції керівництва підприємства, то зараз для ефективного стратегічного управління цього вже недостатньо.

Сьогодні керівники вітчизняних підприємств все частіше звертаються до консультантів з проханням розробити для них комплекс інноваційних заходів для підвищення ефективності бізнес-моделювання, у багатьох випадках не завжди чітко уявляючи, що саме вони хочуть отримати в результаті формування стратегічних детермінант. Ефективність діяльності може характеризуватися як, наприклад, підвищенням продуктивності, зниженням витрат, так і розподілом відповідальності, оптимізацією системи стратегічного управління. При цьому саме виробництво концептуально розглядається як процес переробки закуплених на ринку ресурсів, створення нових споживчих вартостей і капіталу з наступним продажем їх на ринках споживачів. Головною метою багатьох вітчизняних підприємств є досягнення комерційного успіху і отримання прибутку в результаті своєчасного і сервісного задоволення запитів суспільства за рахунок здійснення успішного обміну через вдосконалення своїх виробничих процесів за рахунок інноваційного бізнес-моделювання.

Сучасний організаційний і технологічний рівень вітчизняних підприємств, в першу чергу, визначається можливістю оперативного управління і проведення заходів щодо формування стратегічних детермінант плану розвитку, спрямованого на отримання прибутку. При цьому на принципи побудови організаційної структури стратегічного управління впливає досить велика кількість чинників: розмір підприємства; специфіка технології її функціонування; структура її документообігу; обмеження за можливостями передачі і переробки інформації в системі стратегічного управління, законодавчі обмеження і інші фактори, що тісно пов'язані з ефективністю виробництва та

конкурентоспроможності продукції, зростанням продуктивності праці, зниженням витрат виробництва, поліпшенням фінансово-економічних результатів тощо.

Багато вітчизняних підприємств, які є лідерами в своїх галузях або підприємства, які прагнуть підвищити ефективність свого функціонування, широко впроваджують інформаційні системи, однак перед тим як практично здійснити впровадження таких систем; необхідно провести ряд підготовчих робіт, які пов'язані з бізнес-моделюванням підприємства - обстеження діяльності підприємства, аналіз отриманих даних для виявлення вимог до інформаційних систем, проектування або вибір найбільш підходящої інформаційної системи.

При виконанні цих кроків на практиці використовують різні методи опису і моделювання бізнес-моделювання. Значна складність, важливість і висока вартість подібних попередніх робіт визначають необхідність ретельного опрацювання завдань опису і аналізу бізнес-моделювання, оптимізації існуючого процесу інноваційного бізнес-моделювання і виявлення вимог до діяльності підприємства в цілому.

В історії розвитку бізнес-моделювання, як концептуального підходу до стратегічного управління підприємством, можна умовно виділити чотири етапи (рис.1).

Формування інноваційного бізнес-моделювання вимагає розробки не тільки нових методів моделювання і аналізу, але і формального апарату, який повинен дозволяти адекватно описувати як статику і динаміку функціонування - окремих бізнес-моделювання, так і діяльність всього підприємства в цілому.

Інноваційне бізнес-моделювання - це сукупність інноваційних видів діяльності, які призводять до результату, що має цінність для споживача, замовника або клієнта.

Результатом функціонування інноваційного бізнес-моделювання є товар або послуга. Так як в результаті роботи бізнес-процесу виходить основний продукт діяльності підприємства, то опис і аналіз інноваційного бізнес-моделювання і його взаємодія є важливими факторами, які потребують підвищеної уваги, вивчення і дослідження. Крім того, такі фактори є стимулюючим аргументом для розробки і розвитку нових підходів, методик, методів і створення на їх основі нових інноваційних систем, які повинні підвищити ефективність діяльності підприємства.

На сьогоднішній день найбільш ефективним методом дослідження інноваційного бізнес-моделювання підприємства є використання динамічних моделей, які дозволяють, не тільки адекватно, коректно і наочно описати діяльність, але дають можливість прогнозування і, на підставі цього, дозволяють приймати оптимальні управлінські рішення.

Формальний апарат опису інноваційного бізнес-моделювання підприємства, який можна використовувати при розробці нових методів і алгоритмів, в даний час мало висвітлений в літературних джерелах і багато в чому є «know how» фірм-розробників CASE-засобів.

Нові методи інноваційного бізнес-моделювання підприємства повинні бути вільні від недоліків, властивих уже існуючими методиками, таких як недостатня описова і моделює потужність, невисока пристосованість для аналізу реальних

процесів, слабе використання об'єктно-орієнтованого підходу або його відсутність, - структурна надмірність, що не збільшує описової та функціональної потужності.

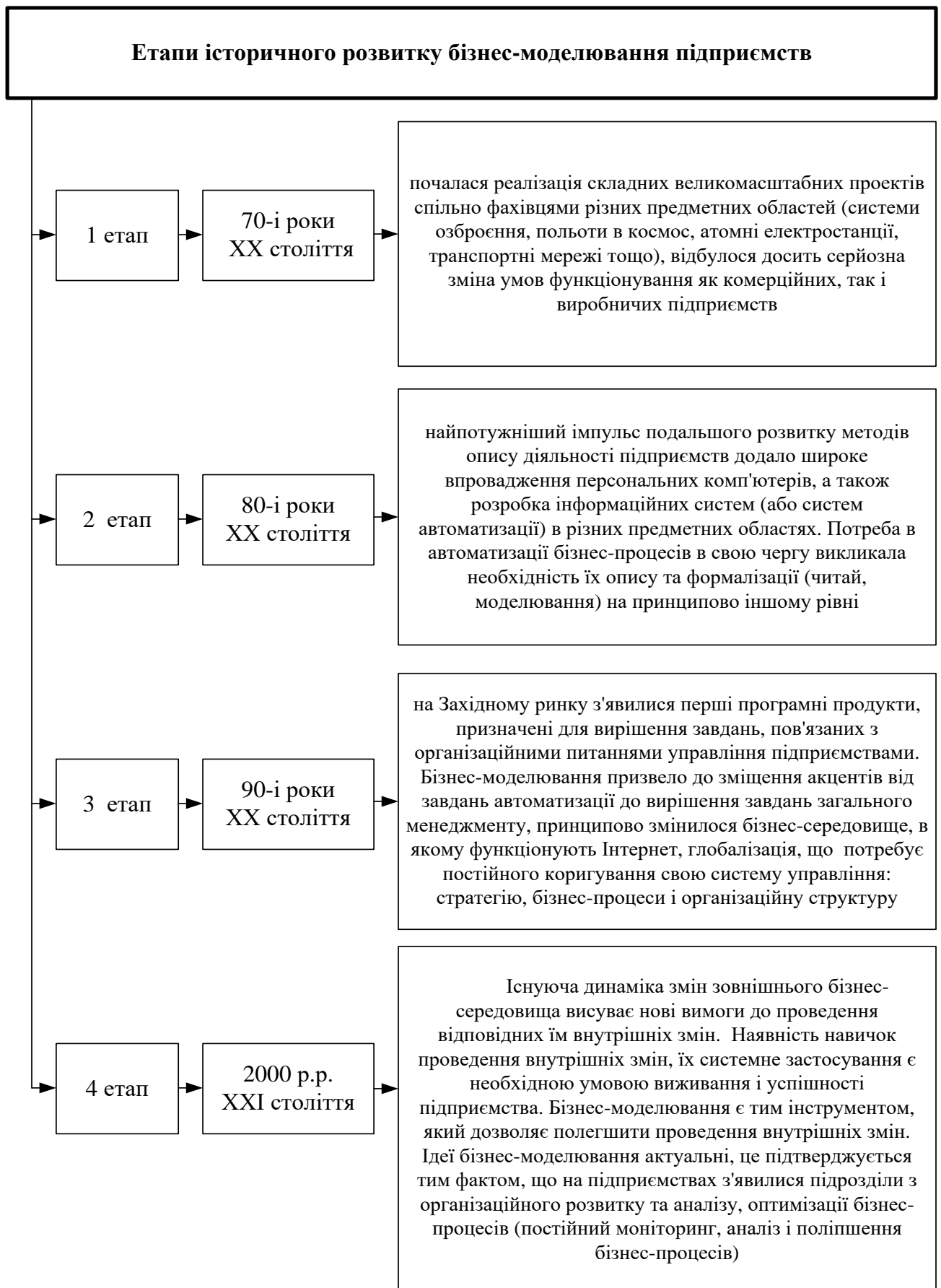


Рис.1. Етапи історичного розвитку бізнес-моделювання підприємств

Все це є прямою передумовою до розробки формального апарату опису інноваційного бізнес-моделювання підприємства відповідно до сучасного рівня їх подання, а також нового методу моделювання та аналізу бізнес-процесів, який дозволить описати предметну область, проаналізувати і оптимізувати окремі бізнес-процеси, оцінити можливість виникнення критичних ситуацій та визначити ряд адекватних стратегічних управлінських рішень.

Стратегічні детермінанти інноваційного бізнес-моделювання підприємства полягають у сукупності дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, тобто детальних, всебічних, комплексних планів, призначених для забезпечення здійснення місії підприємства для досягнення її довгострокових цілей.

Стратегічні детермінанти створюють методологічну основу розробки ефективних управлінських рішень, орієнтовані на прийняття запобіжних заходів стосовно проблем, що виникають перед підприємством.

Формування стратегічних детермінант інноваційного бізнес-моделювання підприємства вимагає розробки і впровадження відповідних інструментів, які дозволяють:

довести мети і стратегії до конкретних завдань в роботі підрозділів та працівників підприємства;

внести в роботу підрозділів інструменти контролю і коригування, пов'язані зі стратегічними завданнями підприємства.

Непередбачуваність факторів навколишнього середовища, а також суб'єктивні фактори функціонування підприємств стимулюють появу нових методів інноваційного бізнес-моделювання підприємства в стратегічній перспективі, що дозволяють максимальним чином співвіднести внутрішній потенціал підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення.

У цьому сенсі особливий інтерес представляє процесний підхід до інноваційного бізнес-моделювання підприємства, що базується на уявленні діяльності підприємства як сукупності бізнес-процесів. При цьому інноваційне бізнес-моделювання з максимальною наближеністю до дійсності, дозволяє вибрати і перевірити шляхи поліпшення діяльності підприємства, без необхідності проведення реальних експериментів і тим самим відбити отримані результати в напрямках стратегічного розвитку. Інтерес обумовлений і тим, що інноваційне бізнес-моделювання можна представляти економіко-математичними моделями і прогнозувати його розвиток з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Стратегічні детермінанти інноваційного бізнес-моделювання підприємства направлені на формування сукупності дій і рішень, які ведуть до розробки специфічних стратегій, тобто детальних, всебічних, комплексних планів, призначених для забезпечення здійснення місії підприємства і досягнення його довгострокових цілей.

Концепція стратегічного інноваційного бізнес-моделювання підприємства ґрунтується на ряді принципів, в тому числі рефлексії, самоорганізації, обмеженої раціональності, самовизначення, диверсифікації, резервування ресурсів, багатоваріантності планування і безперервної адаптації (рис.2).



Рис. 2. Концепція стратегічного інноваційного бізнес-моделювання підприємства

Інноваційне бізнес-моделювання складається з ряду взаємозв'язаних видів діяльності, яке перетворює входи (замовлення) і виходи (продукти або послуга) в заданому інтервалі часу для досягнення конкретної стратегічної мети.

Відмінною особливістю інноваційного бізнес-моделювання від простого процесу є його бізнес-направленість, тобто воно відображає яку-небудь господарську діяльність. За своєю природою інноваційне бізнес-моделювання діляться на чотири групи:

1. основні;
2. допоміжні;
3. управління;
4. бізнес-моделювання розвитку.

В рамках дворівневої моделі управління підприємством дані інноваційного бізнес-моделювання об'єднують в дві групи:

- бізнес-процеси суб'єкта управління;
- бізнес-процеси об'єкта управління.

Інноваційне бізнес-моделювання підприємства - це безперервний і захоплюючий процес, який вимагає від творців моделей досконалого знання свого підприємства, стратегічного мислення, а також сміливості, щоб, використовуючи виклики майбутнього, вести підприємство до успіху і розвитку. Це відображення суб'єктивного бачення реально на підприємстві процесів за допомогою графічних, табличних, текстових способів подання. Декомпозиція бізнес-моделювання підприємства і оптимізація його критеріїв в значній мірі сприяє підвищенню якості стратегічного планування на промисловому підприємстві.

Отже, пошук стратегічних управлінських рішень для досягнення максимальної ефективності виробництва і реалізації продукції на принципах ринкових відносин обмежується факторами стабільного і стійкого розвитку, економічної безпеки, використання всіх видів ресурсів, задіяних для виготовлення кінцевого продукту.

Особливості діяльності вітчизняних підприємств визначаються виробничими процесами, коли результати діяльності залежать від багатьох об'єктивних і суб'єктивних факторів. Для досягнення успіху необхідні такі інструменти стратегічного управління, які спрямовані на оптимізацію економічного результату і досягнення поставлених керівництвом цілей. Також необхідно визнати, і недостатню розробку багатьох теоретичних і практичних питань, що стосуються розробки стратегічних детермінант інноваційного бізнес-моделювання підприємства на основі процесного підходу і застосування системи збалансованих показників, використовуваних для оцінки їх ефективності.

Список використаних джерел:

1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.

2. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : монографія / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питерком, 1999. – 416 с.

4. Мозенков О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства : методологія, інструментарій, організація : монографія. Харків : Видавництво «Одіссей», 2008. – 288 с.

5. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування : монографія. Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2015. – 291 с.

6. Прохорова В.В., Чобіток В. І. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу : монографія. Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2012. - 278 с.

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ

Тульчинська С.О.

доктор економічних наук, професор

Національний технічний університет України «КПІ ім. І.Сікорського»

Вовк О.М.

кандидат економічних наук, доцент

Національний авіаційний університет, м. Київ

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ІНФРАСТРУКТУРНОЇ СФЕРИ

В умовах динамічного розвитку, що формуються під впливом циклічності, періодизації, постійного підвищення рівня конкуренції, а також появи нових, що часто не піддаються формалізації, факторів зовнішнього середовища, одним із найважливіших напрямів діяльності підприємств стає подолання різного роду криз і економічних загроз, а в подальшому – розроблення комплексу заходів модернізації підприємств для досягнення ефективного і збалансованого розвитку.

Згідно з цим, методи й інструменти економічної науки загалом і її окремих напрямів, таких як модернізація, у сучасних умовах повинні бути спрямовані на задоволення потреби наукового обґрунтування і вироблення адекватних інструментів планування та аналізу, застосування яких сприятиме прискореному переходу різних секторів економіки до ефективного розвитку в усіх напрямках. У зв'язку з цим актуальним стає розробка методологічних засад модернізації підприємств як ключової його домінанти, що включає в себе процеси інвестиційного й інноваційного забезпечення перспективної ефективності розвитку.

Тому на першому місці є завдання впровадження та вдосконалення модернізації підприємств на засадах якісно нового зростання, результативного механізму управління модернізацією, її забезпечення в умовах економічних і політичних змін щодо вирішення завдань ефективного функціонування економічних систем на мега-, макро-, мезо-, та макрорівнях господарювання. Прискорення процесів глобалізації зумовлює необхідність пришвидшення модернізації підприємств задля забезпечення їхньої конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і на зовнішньому ринках, утримання домінантного становища в перспективі.

Модернізація вітчизняних підприємств є актуальним аспектом стратегічного розвитку України, викликаного прагненням до досягнення стійкого економічного зростання в умовах геополітичної та економічної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що проблеми модернізаційних та інноваційних перетворень підприємств займаються як вітчизняні науковці, так і зарубіжні, такі як О.В. Ареф'єва, М.П. Бутко, Б.М. Андрушків, М.Д. Балджи, М.П. Бутко, Н.В. Валінкевич, Й.М. Петрович, Ю.К. Сальникова, Т.Н. Тополева, О.В. Трофимов та інші [1-8]. Однак, незважаючи на велику кількість наукових праць, низка питань теоретико-методологічного забезпечення процесів оновлення, зокрема розроблення поетапного процесу

управління модернізацією вітчизняних підприємств загалом розглянута не досить повно, а тому вимагає подальшого вивчення.

Основними вимогами сьогодення, що ставляться перед державою у процесі інтеграції в європейський економічний простір, є здійснення ефективних структурних перетворень, зокрема модернізації. Термін «модернізація» походить від французького «modernisation» і означає оновлення, удосконалення, надання будь-чому сучасного вигляду, перетворення економічних систем відповідно до сучасних вимог.

Під впливом еволюції теорії модернізації досліджувана категорія трактується по-різному: процес переходу від традиційності до сучасності; процес, пов'язаний зі впровадженням результатів науково-технічного прогресу з метою вдосконалення виробництва та підвищення конкурентоспроможності товару, підприємства, країни; стратегічний напрям розвитку країни шляхом здійснення перетворень у всіх сферах з метою підвищення добробуту всіх учасників суспільства.

М.Д. Балджи пропонує під модернізацією розглядати процес комплексної трансформації чинної моделі виробництва шляхом технічного та технологічного їх удосконалення з одночасним удосконаленням організаційної системи підприємства з метою підвищення ефективності виробництва, технологічного укладу підприємства та його конкурентоспроможності. Таким чином, модернізація передбачає її загальність для різних видів діяльності, відображає принциповий перехід єдиної системи організаційно-економічного спрямування і забезпечує конкурентні переваги вітчизняних підприємств [4, с. 66].

Н.В. Валінкевич дає таке визначення: «Модернізація – категорія, яка відображає процес перетворення дійсності відповідно до вимог посткризового відновлення економіки» [5, с. 10]. Автором зазначено, що модернізацію необхідно розуміти у двох її площинах: як явище і як процес. У першому тлумаченні модернізація – це будь-які цілеспрямовані зміни в економіці країни. У другому аспекті модернізація є багатограним процесом цілого комплексу змін підприємства, у процесі якого поєднуються економічні й організаційні проблеми, що, за умов заздальгідь прогнозованого результату, мають чітко сформульовану кінцеву мету» [5, с. 10].

До найважливіших проблем, пов'язаних із модернізацією підприємств та конкурентоспроможністю економіки України, належать такі: значна структурно-технологічна відсталість, високий ступінь зносу основних засобів і значний рівень енергомісткості ВВП; низький рівень життя й купівельної спроможності населення; незадовільний стан інноваційної системи та ринкової інфраструктури; залежність від зовнішніх джерел ресурсів; диспропорція між реальним і фінансовим секторами економіки, а також усередині кожного з них; непрозора структура власності як симбіоз державних, приватних і корпоративних інтересів; організаційна недосконалість і низький рівень капіталізації виробництва; переважна торгівля сировиною та напівфабрикатами, а не товарами з високою доданою вартістю (високотехнологічними виробами); низька інвестиційна активність. Проте причиною низької конкурентоспроможності підприємств України насамперед є застарілі технології виробництва, високий ступінь зносу основних засобів, низький рівень інноваційної активності підприємств, неефективне управління промисловим потенціалом тощо [3, с. 180–181].

Модернізація підприємства передбачає зміну, удосконалення його діяльності відповідно до сучасних вимог ринкового господарювання в динамічних умовах науково-технічного прогресу. У широкому розумінні модернізація орієнтує менеджмент промислових підприємств на те, що різним видам діяльності промислового підприємства, його матеріально-технічній базі, які були характерні для них у минулому, надаються досконаліші сучасні риси та організаційно-технічні характеристики, матеріалізація яких сприятиме досягненню поставленої перед ними мети. Належне змістовне розуміння сутності модернізації дає змогу визначити і висвітлити практичну сторону проблеми як важливого організаційно-технічного процесу, основою якого є комплекс системних заходів, спрямованих насамперед на техніко-технологічне переоснащення виробництва підприємств та їх підготовку до розгортання випуску продукції високої якості для задоволення потреб внутрішнього ринку і в такий спосіб вирішення проблем її імпортозаміщення. Так, формується чітка мета розвитку промислових підприємств шляхом їх модернізації, тобто вони повинні бути підготовлені до якісно нової діяльності, результатом якої має стати випуск продукції для задоволення потреб суспільства та його окремих громадян.

Однак, як зазначає Й.М. Петрович, щоб домогтися поставлених підприємствами цілей шляхом модернізації їхнього менеджменту, необхідно вирішити низку важливих організаційно-технічних завдань, серед яких центральне місце належить питанням, що стосуються ресурсного забезпечення розвитку підприємств шляхом їх модернізації. Так, лише на технічне переоснащення промислового виробництва в Україні, за даними експертів, потрібно майже 200 млрд. грн, яких сьогодні не може виділити держава. Це зумовлює необхідність пошуку зовнішніх і внутрішніх інвесторів, для яких потрібно створити належні сприятливі умови, що гарантуються їм вітчизняним законодавством [6, с. 128–129].

Модернізація підприємства означає якісні зміни та оновлення його господарської системи, організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організування виробництва і праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються [6, с. 128–129].

В умовах глобалізації економіки модернізація виступає одним із ключових чинників успішного протистояння фірми потужним міжнародним конкурентам. Важливим елементом модернізації виступає інноваційно-інвестиційна активність. У свою чергу інноваційний складник забезпечується кваліфікованими кадрами. Саме технічні розробки, новації, ноу-хау та науково-технічні досягнення вчених та науковців спроможні підвищити інноваційний потенціал держави та її підприємств. Впровадження цих розробок, що часто здійснюється через модернізацію, дає можливість підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, що дає їм змогу успішно протистояти тиску конкурентів (як внутрішніх, так і зовнішніх) на внутрішньому ринку та проникати на зовнішні.

Розглянувши категорію «модернізація» та теоретичні підходи до її розуміння, можна констатувати відсутність єдиного підходу до її розуміння. У процесі проведеного дослідження можна зробити такі узагальнення:

1) модернізація – це процес, який передбачає одночасні якісні зміни на всіх рівнях за всіма напрямками і впливає на всіх учасників суспільства;

2) модернізація неможлива без упровадження інновацій, але з урахуванням історичних та національних особливостей країни;

3) модернізація передбачає вдосконалення соціальної, економічної, політичної, культурної, екологічної складових частин із метою сталого розвитку;

4) модернізація передбачає використання ефективних систем управління [8, с. 37].

Проведене узагальнення наявних підходів дало можливість сформулювати власне бачення модернізації. Ми розглядаємо модернізація підприємства як комплексний процес синхронних, якісних, інноваційних перетворень на всіх рівнях, за всіма напрямками, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організування виробництва і праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються, спрямований на забезпечення його ефективного розвитку.

Перейдемо до формалізації методології управління модернізацією підприємства. Процес управління модернізацією підприємства включає два аспекти: процес залучення фінансових ресурсів господарюючими ції інвестиційних та інноваційних проектів.

Проекти модернізації здійснюються за рахунок таких джерел:

– власні кошти підприємства (амортизаційний фонд, реінвестований прибуток підприємства);

– позикові кошти (залучені кошти фінансово-кредитних організацій і кошти, отримані в результаті облігаційних позик);

– бюджетне фінансування (кошти бюджетів різних рівнів, що виділяються за програмами державної підтримки галузей і підприємств).

Найчастіше фінансування проектів модернізації здійснюється комплексно з усіх або більшості названих джерел, а також шляхом створення спеціальних централізованих фондів, які формуються в основному за рахунок продажу власності, цільових відрахувань підприємств-учасників і засобів, отриманих від операцій учасників на фондових ринках.

Методологічною основою моделювання процесів модернізації підприємства є системний аналіз, центральною процедурою якого є побудова узагальненої (єдиної) моделі економічної системи, що відображає всі фактори і взаємозв'язки реальної системи.

Підприємство інфраструктурної сфери як об'єкт моделювання процесів модернізації характеризується:

– слабкістю теоретичних знань, якісним типом знань про систему, відсутністю теорії розвитку підприємств інфраструктурної сфери;

– високим рівнем невизначеності вихідної інформації;

– результати рішення часто мають якісна спрямування і дають змогу робити висновки про напрямки розвитку динамічних процесів, виконувати аналіз їх стійкості.

Вважаємо, що аналіз та моделювання економічних процесів модернізації необхідно виконувати з урахуванням таких характерних особливостей:

– підприємство розглядається як складна слабо структурована система, системне моделювання якої передбачає виявлення великої кількості взаємопов'язаних причинно-наслідкових зв'язків між факторами, результат дії яких не завжди очевидний при прийнятті рішень, в описі структуризації об'єкта моделювання присутня велика частка експертних знань;

– економічна система підприємства – стохастичні, дослідження яких необхідно виконувати в умовах невизначеності і неоднозначності;

– підприємство, система в якій домінують і враховуються природні та психологічні фактори. При прийнятті рішень необхідно враховувати довготермінові інтереси суспільства, насамперед забезпечувати умови відтворення людського життя;

– підприємство – динамічна система. Дослідження процесів відтворення вимагає вивчення динаміки розвитку системи, аналізу процесів росту, з урахуванням загального життєвого циклу та його частин;

– підприємство є саморегулюючою системою. Управління йде через внутрішньоорганізаційні процеси саморегулювання і засноване на зміні законів та методів внутрішнього управління.

Вибір пріоритетів при модернізації підприємств повинен відповідати таким вимогам:

- усебічне врахування економічних, екологічних, соціально-психологічних умов і факторів підприємства;

- найбільш повне та ефективне використання існуючої ресурсної бази;

- впровадження технологій, що відповідають сучасним світовим стандартам;

- розширення економічної самостійності;

- формування конкурентного середовища, інфраструктури та ринкових механізмів саморегулювання економічних процесів;

- формування та накопичення інвестиційного потенціалу.

Однією з основних тенденцій економічного розвитку у період до 2030 року буде триваюча структурна перебудова передових економік, зміна пріоритетів галузевого розвитку. Структура передових галузей наприкінці 2030 року буде істотно відрізнятися від нинішньої. За даними провідних американських рейтингів (Bureau of Labor Statistics [10-12]; топ-100 найбільш швидкозростаючих компаній світу [10-12] журнал «Fortune»; американський рейтинг 5000; десятка галузевих фондових індексів Доу-Джонса по американському ринку) найбільш динамічними і перспективними галузями останніх декількох років були такі, як

- інформаційні технології (в широкому сенсі, включаючи послуги, пов'язані з Інтернетом, розробку програмного забезпечення, телекомунікацій),

- виробництво комп'ютерного обладнання,

- охорона здоров'я,

- освіта, фінанси,

- інженерні послуги,

- енергетика

- торгівля.

За оцінками міжнародних експертів, саме ці види діяльності найближчим часом будуть розвиватись найбільш швидко. Таким чином, між елементами структури економіки виникають протиріччя, здатні призвести до структурної кризи, яка може бути подолана за рахунок проведення корінних структурних змін, тобто структурної перебудови, що представляє собою одночасне поєднання трансформації (зміни взагалі) економіки та її розвитку (позитивної зміни), що носить характер якісного стрибка.

Один із важливих напрямків модернізації підприємств інфраструктурної сфери у сучасних глобалізаційних умовах є досягнення оптимального зв'язку між виробничою та соціальною сферами. Прискорення зростання питомої ваги сфери

послуг у структурі суспільного виробництва – це закономірний процес, характерний для всіх розвинутих країн. Зарубіжні економісти констатують, що сьогодні відбувся перехід від «економіки матеріальної продукції» до «економіки послуг». І це цілком зрозуміло: завдяки економічному й соціальному прогресу людства, коли продуктивні сили забезпечують дедалі повніше задоволення матеріальних потреб людей, швидше зростають і потреби в духовних благах та соціальних послугах.

До п'яти пріоритетів структурної модернізації японської промисловості віднесені наступні:

1. Інфраструктура (ядерна електроенергетика, залізні дороги, водопостачання тощо).

2. Індустрія засобів заощадження навколишнього середовища та енергозбереження – транспортні засоби нового покоління, «розумні» комунальні системи та ін.

3. Потужна «креативна індустрія» – мода, туризм, продовольство, контент.

4. Охорона здоров'я.

5. Просунуті галузі – робототехніка, космос тощо. Японський план структурної модернізації економіки підтверджує тенденції в зміні галузевих пріоритетів, характерних для розвинених країн світу. В даний час найбільш перспективними вважаються галузі: інформаційні та телекомунікаційні послуги, виробництво комп'ютерної техніки та програмного забезпечення, енергетика (але не видобуток енергоносіїв, а технології їх раціонального використання та залучення в енергетичний баланс нових джерел енергії), охорона здоров'я, «креативні» галузі, інженерні послуги з розробки та обслуговування нових технологій.

6. Триваюча регіоналізація. Тенденція регіоналізації найбільш активно розвивалася в останні два десятиліття. Так, наприклад, 12 з 15-ти діючих в даний час митних союзів виникли в 1990 – 2000-і роки. Відповідно до даних Всесвітньої організації торгівлі (ВОТ), в даний час в світі налічується 34 багатосторонніх регіональних торговельних угоди. Переважна більшість країн і територій світу входять в різні інтеграційні торгово-економічні об'єднання, а багато держав беруть участь одночасно в декількох угодах [12-13].

Модернізація є багатоплановим процесом, що включає економічне зростання, підвищення якості та рівня життя, комплексні структурні зрушення. Даний процес пов'язаний із серйозними протиріччями і не завжди демонструє прямолінійне зростання, а характеризується нерівномірністю (має складну структуру фаз спаду і підйому). Тенденції модернізації підприємств можуть набувати позитивних і негативних проявів. Відбуваються кількісні і якісні зміни. Дана суперечлива динаміка чітко простежувалась в 90-х роках у вітчизняній економічній системі, коли трансформаційні процеси супроводжувалися і обумовлювалися вагомими структурними зрушеннями: реформуванням структури відносин власності, істотними зрушеннями в структурах фаз відтворення на мега-, макро-, мезо-, мікро- і нано- рівнях її функціонування, в структурах реального і фінансового секторів економіки, в структурах традиційних і інноваційних сфер економічних відносин, в структурі цілей і завдань економічного розвитку, в структурах традиційного та інноваційного стратегування економічного зростання. Істотні зміни відбувалися і в сегментах інфраструктури, що забезпечують функціонування і розвиток економічної системи. Можна стверджувати, що

успішність і стійкість динамічного економічного розвитку суспільства залежить від досконалості і якості його структур і інфраструктури, які характеризують специфіку і конкурентоспроможність національної економічної системи.

Тенденції створення нових і розширення діючих торговельно-економічних об'єднань триватимуть і надалі. Розширення масштабів регіоналізації обумовлено такими об'єктивними причинами, як: необхідністю доступу на привабливі ринки збуту, прагненням залучити іноземні інвестиції та технології, розширити можливості співпраці в інших сферах. При цьому також буде посилюватися тенденція загострення конкуренції між провідними центрами світової економіки – США, ЄС, КНР, Індією, Латинською Америкою, що буде проявлятися і в процесах регіональної інтеграції, оскільки кожен з великих економічних центрів намагатиметься залучити в свою орбіту якомога більшу кількість периферійних країн.

Таким чином, представлені тенденції будуть впливати на формування та розвиток всіх світових систем, а також матимуть вплив й на розвиток підприємств інфраструктурної сфери України, яка все більше стає повноцінним учасником глобальних економічних процесів.

Можна стверджувати, що економіка України почала функціонувати у принципово інших умовах, відбувся розрив господарських зв'язків із промисловими регіонами Російської Федерації, АР Крим, окремими територіями Донецької та Луганської областей, що обумовило значне падіння експортного потенціалу держави, суттєву фінансово-економічну нестабільність і фактично руйнування попередньої моделі сировинної, низькотехнологічної економіки України. Проте в економічній системі України зберігаються можливості для створення технологічних конкурентних переваг у низці сфер економіки. Про це, зокрема, свідчить відновлення у 2015 р. окремих напрямів наукоємної та високотехнологічної кооперації в аерокосмічній галузі, розширення технологічного співробітництва у сфері військових технологій та технологій подвійного призначення. У секторі інформаційно-комунікаційних технологій українські розробники та компанії демонструють стабільний рівень конкурентоспроможності. Глобальні технологічні компанії створюють в Україні центри досліджень і розробок, зокрема у сферах телекомунікацій, фінансових послуг, електронної комерції, програмного забезпечення тощо (понад 100 компаній залучили майже 12,4 тис. інженерів) [15]. З огляду на це, у міжнародній кооперації праці економіка України має знайти для себе інші сфери за тими секторами економіки, за якими вона має географічні, ресурсні та людські переваги. Безальтернативною для неї є переорієнтація на високотехнологічний шлях подальшого розвитку. При цьому держава має зробити ставку суто на якісний людський капітал, включити конкурентоздатну науку, передову освіту та високотехнологічний бізнес у перелік основних драйверів своєї економіки [16]. Подолання вищезазначених викликів економічного розвитку України з-поміж іншого залежить від можливостей підвищення технологічної основи розвитку регіонів.

Ключовим напрямом модернізації підприємств інфраструктурної сфери економіки України має стати розвиток інноваційних сервісів, які орієнтуються на місцеві ресурси або ж використовують у своїй діяльності вторинну сировину. Для підприємств вкрай важливо здійснити стратегію ресурсозбереження, яка, з одного боку, забезпечує зменшення витрат на одиницю кінцевої продукції, а з іншого –

забезпечує енергоефективність. Ресурсозбереження й оздоровлення природного середовища – це два аспекти єдиного процесу досягнення еколого-економічної збалансованості у функціонуванні господарського комплексу [17].

Зміцнення конкурентоспроможності підприємств інфраструктурної сфери завжди є результатом модернізації економічної системи відповідно до потреб технологічного і соціального прогресу. Адже структурні диспропорції не лише стримують реалізацію економічного потенціалу, а й підвищують вразливість економіки до зовнішніх впливів. Саме тому здатність підвищувати конкурентоспроможність економіки забезпечується глибиною модернізаційних змін, зумовлених необхідністю технологічного оновлення виробничої структури та її адаптації до змінних умов внутрішнього та зовнішнього середовища, що призводить до нарощування капіталу і прибутковості підприємств інфраструктурної сфери

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В., Вовк О.М. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: монографія. К.: НАУ, 2018. 260 с
2. Бутко М.П. Модернізація виробничої інфраструктури машинобудівних підприємств. Ефективна економіка № 3, 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3860>
3. Андрушків Б.М., Солотвінський О.А. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Вісник Миколаївського національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. С. 198–203. <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/41.pdf>
4. Балджи М.Д. Сутність модернізації в контексті сучасної економічної категорії. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 11. Частина 1. 2015. С. 64–67.
5. Валінкевич Н.В. Організаційно-економічна модернізація підприємств харчової промисловості: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2015. 44 с.
6. Петрович Й.М. Савоніна Н.С. Інноваційні засади модернізації організування виробничої діяльності промислових підприємств. Економіка: реалії часу. 2018. № 2(36). С. 5–16. <http://economics.opu.ua/ejoru/2018/No2/5>.
7. Тополева Т.Н. Управление модернизацией предприятий машиностроения в рамках интегрированных корпоративных структур. Управленческие науки и Т. 8. № 3. – 2018. <https://cyberleninka.ru>article>upravlenie-modernizatsieypredpriyatiy-2018..>
8. Трофимов О.В., Ефимычев Ю.И., Ефимычев А.Ю., Шипилов А.Г. Модернизация предприятий промышленности: концепция, стратегии и механизм реализации. Креативная экономика. 2011. №(11). С. 31–36.
9. Бердар М.М., Бутенко Н.В. Модернізація підприємства як ключова домінанта його ефективного розвитку. «Бізнес-навігатор». Випуск 5-1 (54) 2019. С. 83-88
10. Офіційний сайт Всесвітньої торгівельної організації. Режим доступу: <https://www.wto.org/> ВТО.
11. Офіційний сайт. 100 FASTEST-GROWING COMPANIES. Режим доступу: // <http://money.cnn.com>. Офіційний сайт.

12. The Industrial Structure Vision 2010 (outline). Режим доступу: <http://www.meti.go>.

13. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : [монографія] / О.В. Раєвнева. – Х. :ВД «ІНЖЕК», 2006. – С. 159–161.

14. Давидюк Л.П. Глобальні зміни в структурі зайнятості як чинник трансформації міжнародного ринку праці/ Л. П. Давидюк // Економіка: реалії часу. — 2015. — № 3(19). — С.172-177.

15. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України “Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році”. К. : НІСД, 2016. С. 261. Economy of Germany. URL : https://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Germany.

16. Форсайт економіки України: середньостроковий (2015 – 2020 роки) і довгостроковий (2020 – 2030 роки) часові горизонти / наук. кер. проекту акад. НАН України М. З. Згуровський. К. : НТУУ “КПІ”, 2015. С. 13, 14.

17. Міняйленко І. В. Стратегічні напрями інноваційної перебудови економіки регіону. URL : www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/127.pdf.

Гавкалова Н. Л.

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків

Гагаринов О. В.

викладач кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків

НЕОІНДУСТРІАЛЬНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ЯК УМОВА ІНТЕНСИФІКАЦІЇ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Вступ Сучасні процеси у вітчизняній економіці відбуваються під впливом чинників глобалізації та інтеграції в національних економіках, зумовлюють суспільні трансформації та визначають перехід від індустріального суспільства до неоіндустріального шляхом системної трансформації. Все це передбачає виникнення якісно нового управління на всіх рівнях. На підприємстві спостерігається інтенсифікація управління яка передбачає раціональне використання наявних ресурсів, що відповідає викликам часу. Таким чином, дана тема є актуальною та своєчасною у період стрімких, динамічних перетворень, тобто сьогодення.

Класичні праці, що описують модернізацію, належать О. Конту, Г. Спенсеру, К. Марксу, М. Веберу, Е. Дюркгейму и Ф. Тьоннісу. У більшості класичних концепцій модернізації акцент робиться на формуванні індустріального суспільства, модернізація розглядається як процес, паралельний індустріалізації, перетворення традиційного аграрного суспільства в індустріальне розглядається під кутому зору трансформації системи господарства, технічного озброєння й організації праці. Сучасна модернізація передбачає перехід до неоіндустріального суспільства. Під неоіндустріалізацією слід розуміти

перетворення інформаційного сектору економіки до інформаційно-індустріального з акцентом на модернізацію управління.

Проблемам, пов'язаним з інтенсифікацією, присвячені праці закордонних та українських учених. Зокрема, заслуговують уваги питання, пов'язані з інтенсифікацією управління економічною поведінкою, що розглянуті Ареф'євою О. [5], Гетьманским В. [10], Прохоровою В. [19], Кривов'язюк І. [15], Шарко В. [20] та ін. Разом з цим, розгляд інтенсифікації управління в контексті модернізації залишається актуальним з огляду на продовження дискусій та існування різних точок зору в середовищі науковців.

Виклад основного матеріалу. Все частіше науковці, оперуючи категорією «модернізація», відводять увагу від її змістовного навантаження. Найчастіше дослідники погоджуються з тим, що не існує єдиного підходу до сприйняття модернізації, а безпосередньо модернізація розглядається через призму різних сценаріїв майбутнього суспільства та пов'язується з виникненням політично стабільної, правової демократичної держави з високотехнологічною економікою та розвинутою соціальною сферою. Через це вважаємо, що модернізацію варто розглядати як таку, що має найвагоміший вплив на позиції України в світовому середовищі майбутнього.

У циклі соціальних наук модернізація розглядається як процес, що забезпечує еволюційну трансформацію від традиційного до модернізованого суспільства, тобто забезпечує обґрунтування модернізації шляхом оперування до суспільних теорій еволюціонізму.

Вже на початку ХХ ст, австрійський економіст Й. Шумпетер формулює теорію економічного розвитку. Вчений акцентує увагу на відмінності між економічним зростанням і розвитком. Насамперед, вона полягає в пріоритеті екстенсивного або інтенсивного нарощування виробничих сил, ендогенних або екзогенних чинниках прогресу. Провідне значення у забезпеченні розвитку він віддає підприємницькій ініціативі й конкуренції. Особливу актуальність проблема теоретичного обґрунтування економічного розвитку набуває в 50-ті рр, ХХ ст. у зв'язку зі здобуттям незалежності значною кількістю країн Азії й Африки [7].

Однобічний, технократичний підхід до проблеми забезпечення економічної динаміки характеризує більшість концепцій економічного розвитку. Критерієм виділення стадій у висунутій у 1956 р. У. Ростоу теорії стадій росту служили техніко-економічні характеристики: рівень розвитку техніки, галузева структура господарства, частка виробничого нагромадження в національному доході, структура споживання. Учений виділяє традиційне суспільство, період створення передумов для злету, зліт, рух до зрілості, епоху високого масового споживання, стадію «пошуку якості життя» [1].

Теорія великого поштовху стверджує неминучість зовнішньої економічної підтримки економічною зростання в країнах, що розвиваються. Вона знаходить продовження й розвиток у моделі зростання з двома дефіцитами. Нестача внутрішніх ресурсів зумовлює неможливість значного інвестування у розвиток економіки. Як дефіцитні виділяються дефіцит внутрішніх інвестиційних ресурсів і дефіцит зовнішньої торгівлі. В результаті виникає залежність від зовнішніх інвесторів. Під розвитком розуміється подолання залежності від зовнішніх джерел фінансування та заміна імпортованих товарів вітчизняними [16].

У теорії дуалістичної економіки акцент ставиться не на зовнішні, а на внутрішні ресурси розвитку. Природним стимулом розвитку економіки

визнається різна ефективність традиційного та сучасного секторів економіки, що й сприяє привабливості для інвестицій останнього [3-4]. Оскільки прибутковість ресурсів, що спрямовується в новий індустріальний сектор економіки вища, ніж у традиційному, сільськогосподарському сектору економіки, то в господарюючих суб'єктів з'являються стимули для відповідного перерозподілу цих ресурсів. Особливий акцент теорія ставить на необхідності формування цінностей, властивих індустріальному суспільству [7].

Французькі вчені Р.Арон та А.Еллюаль запропонували у 60-ті рр. ХХ ст. концепцію єдиного індустріального суспільства, де стверджують що технічних прогрес модифікує не лише використання економічних законів, а й їх суть. Поступово відбувається подолання провідної ролі економічної власності, влада в суспільстві переходить до великих корпорацій, держава покликана сприяти подоланню значної диференціації доходів населення [1].

Економічні особливості суспільства, що формується після завершення індустріалізації, аналізуються Д. Беллом і Л. Тоффлером. Зокрема Д. Белл виділяє п'ять ознак постіндустріального суспільства: прийняття найважливіших рішень новою «Інтелектуальною елітою», домінування серед зайнятих професійних спеціалістів та техніків, перехід економіки від виробництва товарів до виробництва послуг, провідна роль теоретичного знання, орієнтація техніко-економічного середовища на контроль над технологією [16].

Концепція «світсистемного аналізу» І. Валлерстайна акцентує увагу на нерівноваженості економічного розвитку країн і, як результат. — нерівноправних відносинах між ними. Учений виділяє країни «ядра» світсистеми, країни протопериферії. країни периферії. Учений виділяє серцевину (центр), периферію й напівпериферію світової капіталістичної системи. Випередження в економічному розвитку, наявність, укорінення соціальних груп, зацікавлених у формуванні сильного державного механізму підтримки національних інтересів на міжнародній арені дозволяє країнам, що належать, до ядра світсистеми нав'язувати державам периферії нееквівалентні обмінні відносини. Нерівноправний характер економічних відносин отримує розвиток і закріплення через зовнішню підтримку і цілеспрямоване виховання елітних груп в інституціональних системах цих країн. Як наслідок, закріплюється відставання, економічна залежність країни від тих держав, які входять до ядра світ системи [7].

Соціокультурна теорія єдиної цивілізації ґрунтується на ліберальній ідеї про поступовий рух усіх країн світу до єдиного політичного, соціального та економічного устрою — ліберальної демократії. Зразком є західні країни. Досягнення цієї мети іншими країнами, на думку американського вченого Ф. Фукуями, приведе до перетворення усього світу в єдине суспільство, «закінчення історії» [16]. Підґрунтям для таких тверджень є інтернаціоналізація економіки, що переростає в глобалізацію через транснаціоналізацію та інтеграцію. Риси сучасного неоіндустріального суспільства поширюються на всі країни світу.

Таким чином, характерною рисою, що поєднує майже всі зазначені теорії, є беззастережне визнання західної системи господарювання в якості єдиного прийняттого зразка для наслідування.

Дослідники також висвітлюють природу модернізації через урбанізацію та індустріалізацію суспільства (при цьому акцент робиться на неоіндустріалізації).

Перспективним є оперування категорією «інтегративна модернізація», яка розглядається як інтегрований процес перетворень, який збільшує рівень

структурної організації соціуму шляхом накопичення позитивних соціальних змін на основі асиміляції досягнень більш розвинутих країн; створення конкурентоспроможної економіки, сучасної системи освіти; розвитку інноваційної діяльності, використовуючи при цьому світовий досвід та допомогу світової спільноти.

Щодо парадигмальних засад модернізації, то вони були сформовані у середині ХХ ст. в умовах «розпаду європейських колоніальних імперій та створення великої кількості «молодих націй» у Азії, Африці, Латинській Америці. Програма модернізації (прискорення переходу від традиційності до сучасності) була запропонована вченими та політиками США та Західної Європи країнам Третього світу в якості альтернативи комуністичної орієнтації» [17, С. 146]. У зазначеній праці підкреслюється, що модернізаційна парадигма яка сформувалася під впливом еволюціоналізму та функціоналізму, безперервно розвивається, що забезпечує еволюцію шкіл модернізації.

Зокрема дослідники [11, С. 146], визначають існування чотирьох етапів школи модернізації: 1) друга половина 1950-х – перша половина 1960-х рр. – період народження та стрімкого росту модернізаційних досліджень класичної версії; 2) кінець 1960-х – 1970-ті рр. – критичний період, протягом якого модернізаційна перспектива розвивалася під впливом критичного сприйняття модернізації з боку фундаторів теорій відставання (залежного розвитку), мікросистемного аналізу (І. Валерстайн), неомарксизму; 3) починаючи з 1980-х рр. спостерігається пост критичний період відродження модернізаційних досліджень, протягом якого з'являються «нові модернізаційні штудії» (за Е. Соу) – тенденції конвергенції шкіл модернізації, залежності та мікро системного аналізу; 4) кінець 1980-х – 1990-х рр. – становлення неомодернізаційного та постмодернізаційного аналізу в значному ступені під впливом грандіозних трансформацій в країнах Центрально-Восточної Європи та Євразії. Вважаємо, що у наш час розвиток школи модернізації проходить в межах 5 етапу, який характеризується стрімкою зміною стадій росту на макрорівні, тобто неоіндустріалізації (системній кризі передують соціально-економічна сталість у більшості економічно розвинених країн, а подолання кризи супроводжується загостренням протиріч у суспільстві, збільшенням соціальних трансформацій, зміною конфігурації суспільних матриць), що відповідає постмодернізаційному аналізу в посткризовий період.

Дослідниками запропоновано ряд моделей, використання яких стимулює визначення критеріїв модернізації та які будуються на принципі лінійності. Зокрема Ш. Ейзенштадт пропонує лінійну модель модернізації та ознаки, що її супроводжують [2]. Так в соціальній сфері соціально-демографічні аспекти модернізації описуються поняттям «соціальна мобілізація», а в економічній – супроводжуються технологічним ростом, засадами якого є наукові знання, що зумовлює стрімкий перехід від індустріального до неоіндустріального суспільства. Засадами виникнення наукових знань, в свою чергу, є інтенсифікація управління, яка характеризує якісно нове управління в умовах неоіндустріальної модернізації.

В контексті проблематики, яку ми розглядаємо зазначимо, що оцінку функціонуванню промислових підприємств можна дати за моделями КРІ [12, 15]. В цілому моделі КРІ використовують різноманітні управлінські концепції, які наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Еволюція управлінських концепцій, що забезпечують інтенсифікацію управління*

№ п/п	Управлінська концепція	Автор	Рік виникнення
1.	Система (таблиця) показників (Tableau de board)	Ж. Мало	1932
2.	Управління по цілям (Management by Objectives)	П. Друкер	1954
4.	Загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management, TQM)	Е. Демінг	70 рр. ХХ століття
5.	Система управління на основі показника EVA (Економічна додана вартість)	С. Штерн	початок 90-х рр. ХХ століття
6.	Піраміда діяльності компанії	К. Мак-Найр, Р. Лінч, К. Кросс	1990
7.	Модель стратегічних карт	Л. Мейсель	1992
8.	Універсальна система показників діяльності	Р. Х'юберт	2003
9.	Система збалансованих показників	Д. Нортон, Р. Каплан	1996
10.	Система Effective Progress and Performance Measurement – оцінка ефективності діяльності і росту –	К. Робертс, П. Адамс	1993

* - складено авторами за джерелами [14, 15,18]

Виходячи з табл. 1 слід відзначити, що це не весь перелік управлінських концепцій, які дозволяють оцінювати результативність та ефективність функціонування підприємств, проте вони є найбільш поширеними та загальновідомими. Слід також зазначити, що з розвитком технологій управління в контексті неоіндустріальної модернізації всі ці концепції постійно знаходяться у русі, дороблюються та вдосконалюються задля відповідності конкретному моменту часу, факторам успіху, цілям та критеріям в межах того чи іншого підприємства. Серед них однією з найбільш популярних як в науці і, як слідство, в практиці безумовно є концепція Д. Нортон і Р. Каплана.

Згідно досліджень М. Брауна [6] за останні 30 років підходи з моменту представлення науковій та бізнесовій спільноті збалансованої системи показників, які використовуються для оцінки ефективності, пройшли три чітких фази, тривалістю 10-15 років. Зазначене висвітлене у змісті табл. 2.

Таблиця 2

Еволюція системи збалансованих показників оцінки діяльності підприємства*

№ п/п	Етап та його тривалість	Ключові змістовні характеристики
1	Початок 1990-х років	Чим більше показників, тим краще; В систему показників включають багато показників якості; Зазвичай 30-50 показників в системі оцінювання; Всі показники прості; Розробка показників відбувається для персоналу різних рівнів, а не тільки для керівників; В системі показників в основному фінансові та виробничі показники; Всі індикатори, що визначаються із запізненням у часі; Показники продуктивності;

2	1995-2005 роки	В систему збалансованих показників зазвичай включають 12-20 показників; Показники розподіляють за чотирма складовими: клієнти, фінанси, внутрішні бізнес-процеси, зріст та навчання Всі показники прості; Оцінку показників клієнтської складової та складової персоналу проводять щорічно за результатами анкетування; Для обробки результатів використовують електронні таблиці та програму PowerPoint
3	2006 рік	Показники в своїй більшості аналітичні, інтегральні; Систему збалансованих показників починають застосовувати в сферах освіти, медицини та владних структурах; Система збалансованих показників розповсюджується на декілька організаційних рівнів; Використовується спеціалізоване програмне забезпечення; Виявлення зв'язків між показниками; Створюються системи показників для всіх працівників.
4	Після 2006 року – наш час	В системі показників більше випереджуючих аніж із запізненням у часі; В системі збалансованих показників дуже мало саме простих показників; Параметри оцінки, що вимірюються, краще узгоджені з цілями, стратегіями та планами; Всі ініціативи по удосконаленню ув'язані з одним або декількома параметрами системи збалансованих показників; Системи показників призначені не тільки для керівництва та лінійних менеджерів – їх потребують всі рівні персоналу; Інформація системи збалансованих показників представлена в електронному вигляді без використання графіків Power Point та електронних таблиць; Показники системи є реальними цифрами, речовими числами, що використовуються для управління бізнесом; Високорівневі показники складаються з параметрів більш низьких рівнів; Для розробки технологічних та випереджаючих індикаторів використовуються стратегічні карти та результати досліджень; На нарадах використовується оперативна інформація

* - складено авторами за джерелами [6, 8, 11, 12, 13, 15]

Отже, інформація щодо еволюції системи збалансованих показників дає нам можливість зробити висновок про те, що тенденція в оцінці ефективності та результативності діяльності підприємств іде в бік аналітичних, інтегральних показників, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства та дають можливість визначити рівень інтенсифікації управління через раціональне використання тих чи інших ресурсів, у тому числі засобом використання досягнень науково-технічного прогресу.

У якості результату від інтенсифікації управління можемо запропонувати капіталізацію, що забезпечує прибутковість та може бути вимірною стосовно різних ресурсів, - від капіталізації фінансових ресурсів до капіталізації знань, вмінь та навичок персоналу підприємства. Таким чином, капіталізація може розглядатися у якості багатоаспектного показника, що ілюструє інтенсифікацію управління, а підприємство з високим рівнем капіталізації є більш прибутковим, конкурентоспроможним та відповідає вимогам, що приділяє до таких підприємств неіндустріальна модернізація.

Висновки Аналіз існуючих підходів до визначення особливостей розвитку та руху суспільства дозволяє зробити висновок, що у вітчизняному суспільстві

відбувається неоіндустріальна модернізація, особливостями якої є поширення інформаційних технологій в усіх сферах життєдіяльності, перехід до цифрового суспільства, розповсюдження котрактних форм трудових відносин, зростання рівня трудової мобільності в суспільстві, капіталізація суспільних знань. Щодо інтенсифікації управління, то на нашу думку – це ліквідація частки ієрархічних щаблів; підвищення стійкості інваріанту системи управління; значне зменшення трансакційних витрат; мобільність та креативність управлінського апарату; економія за рахунок використання економіко-математичного моделювання; перетворення вищих управлінців із «командирів» до модераторів-координаторів діяльності управлінських команд, тобто все перераховане відображає процес неоіндустріальної модернізації.

На підприємстві неоіндустріальна модернізація відбувається засобом інтенсифікації управління, що також передбачає якісно новий підхід до раціонального використання всіх наявних ресурсів, до прийняття управлінських рішень через використання інформаційних технологій, до забезпечення капіталізації компетентностей працівників та виникнення нових форм та методів управління економічною поведінкою. Забезпечення інтенсифікації управління підприємством в межах неоіндустріальної модернізації можливе також за умов загальної капіталізації, внаслідок чого відбуваються процеси, пов'язані із трансфертом синтезованого капіталу, підвищуючи відносну додану вартість. Вважаємо, що капіталізація має розглядатися у якості стратегічного напрямку розвитку підприємства в умовах після кризової модернізації, про яку зараз варто міркувати, який має призвести до нагромадження синтезованого (людського, інтелектуального та соціального) капіталу. При інтенсифікації управління зазначений капітал буде раціонально використовуватись, що є необхідною умовою для подолання вітчизняними підприємствами кризових явищ різної природи.

Урахування представлених пропозицій дає можливість уточнити стратегічні напрями розвитку підприємства в напрямі подальшого забезпечення інтенсифікації управління в контексті неоіндустріальної модернізації.

Список використаних джерел

1. Berlie, Jean A., ed. *Islam in China, Hui and Uyghurs: between modernization and sinicization* (Bangkok, White Lotus Press, 2004) ISBN 9744800623.
2. Blokland, Hans, and Nancy Smyth Van Weesep, eds. *Modernization and Its Political Consequences: Weber, Mannheim, and Schumpeter* (2006).
3. Амосов О. Ю. Науковий досвід О. Г. Лібермана та капіталізація знань: сучасні реалії / О. Ю. Амосов, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова // Ліберманівські читання – 2009. Економічна спадщина та сучасні проблеми. Монографія / Під заг. ред. Пономаренка В. С., Кизима М. О., Зими О. Г. – Харків : ФОП Лібуркіна Л. М.; ВД «ІНЖЕК», 2009. – 296 с.
4. Амосов О. Ю., Гавкалова Н. Л. Модернізація в Україні: шлях в майбутнє// Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право. – Вип. 4 – Т. 1. – 2012. – С. 16 – 21.
5. Ареф'єва О. В. Інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємства на конкурентних ринках. / Ареф'єва О. В., З. М. Побережна // БІЗНЕСІНФОРМ. 2019. № 12. С. – 110 – 118.

6. Браун М. Г. За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией. / М. Г. Браун ; [пер. с англ. И. Ильиной]. – Москва : ЗАО «ОлимпБизнес», 2012. – 248 с.
7. Вехи экономической мысли. Т. 6. Международная экономика / Под общ. ред. А. Киреева. – М.: ТЕИС, 2006. – 720 с.
8. Воронкова А. Э. Диагностика состояния предприятия: теория и практика: монография / под общ. ред. профессора А.Э. Воронковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2008. – 520 с.
9. Гавкалова Н. Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу : дис. ...доктора екон. наук : 08.00.04 / Н. Л. Гавкалова. – Харків, 2009. – 572 с.
10. Гетьманський В. О. Вимір і наслідки інтенсифікації діяльності підприємства в умовах економічного розвитку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2011. № 2. С. 131–134.
11. Гонтарева І. В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств: монографія / І.В. Гонтарева. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. – 480 с.
12. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – Москва: ЗАО «ОлимпБизнес», 2003. – 214 с.
13. Кизим М. О. Збалансована система показників: монографія / М.О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Харків: ВД «Інжек», 2007. – 192 с.
14. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов [Электроний ресурс]. – Режим доступа: http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf.
15. Кривов'язюк І. В. Напрями інтенсифікації діяльності підприємств машинобудування. Економічний форум. 2018. № 3. С. 116–122.
16. Міжнародна економіка: світова економіка та міжнародні економічні відносини. Модуль 1. Світова система господарювання. Навчально-практичний посібник. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 386 с.
17. Побережников И. В. Модернизация: теоретико-методологические подходы // Экономическая история. Обзорение / Под ред. Л. И. Бородкина. Вып. 8. М., 2002. С. 146-168 (Постраничные примечания). С. 146.
18. Пономаренко Т. В. Проблематика оцінювання економічної стійкості підприємства / Т. В. Пономаренко // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; редкол.: В.А. Верба (голов. ред.) [та ін.]. – Київ: КНЕУ, 2016. – Вип. 38. – С. 175–187.
19. Прохорова В. В. Орієнтовано-рефлексивний підхід щодо управління реструктуризаційними процесами на машинобудівних підприємствах. Проблеми системного підходу в економіці. 2015. Вип. 53. С. 135–140
20. Шарко В. В. Інструменти механізму інтенсифікації виробництва промислового підприємства. Економічний часопис–XXI. 2012. № 9. С. 70–72. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48326/21-Sharco.pdf?sequence=1>

Штангрет А. М.

*доктор економічних наук, професор
Українська академія друкарства, м. Львів*

Ніконенко У. М.

*доктор економічних наук, доцент
Українська академія друкарства, м. Львів*

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ НЕОІНДУСТРІАЛЬНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Технологічний поступ країн-лідерів економічного розвитку (США, країни ЄС, Японія, КНР) ставить перед іншими учасниками світового економічного простору складні завдання щодо недопущення суттєвого відставання. Для України це завдання ускладнюється не лише політичною й соціальною напруженістю та військовим діями на власній території, але й відсутністю інструментів державного регулювання, які б могли забезпечити підтримку високотехнологічного сектору як локомотиву модернізації національної економіки. Більш того, підприємства високотехнологічного сектору економіки, будучи позбавленими державної підтримки, повинні самостійно забезпечувати своє функціонування шляхом створення системи економічної безпеки. Забезпечення безпеки в умовах таких підприємств характеризується суттєвими відмінностями, які в найбільшій мірі пов'язані із необхідністю створення безпечних умов для творчої діяльності працівників – найбільш цінного ресурсу. Розвиток підприємств високотехнологічного сектору економіки неможливий без врахування безпекових аспектів, що потребує активізації наукових досліджень в цій сфері.

Теоретичній розробці питань, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки на усіх рівнях управління, багато уваги приділяли О. Ареф'єва, В. Білоус, І. Бінько, Н. Вавдіук, В. Геєць, З. Герасимчук, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, С. Злупко, Т. Кузенко, О. Кузьмін, А. Кірієнко, Т. Ковальчук, Б. Кравченко, М. Лесечко, В. Марцин, Л. Мельник, І. Михасюк, С. Мочерний, В. Мунтіян, Н. Нижник, Г. Пастернак-Таранушенко, С. Покропивний, Г. Ситник, А. Ревенко, О. Терещенко, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Ярочкін та ін. Проблема інтенсифікації управління економічною поведінкою підприємств в умовах неоіндустріальної модернізації є об'єктом дослідження С. Вегери, П. Друкера, Г. Капленко, Й. Петровича, Прохорової, М. Рогози, А. Файоля, Н. Шибаєвої та ін.

Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць згаданих учених, необхідно зазначити, що у вітчизняній і зарубіжній літературі дотепер не знайшли належного відображення деякі важливі питання пов'язані з удосконаленням управління безпекою розвитку підприємств високотехнологічного сектору економіки в умовах неоіндустріальної модернізації.

Мета дослідження полягає в розгляді аспектів управління безпекою розвитку підприємств високотехнологічного сектору економіки в умовах неоіндустріальної модернізації.

Стратегічний розвиток промисловості країн-лідерів здійснюється шляхом неоіндустріалізації, яка передбачає збільшення обсягів виробництва високотехнологічної продукції. В нашій країні мають місце дещо відмінні

процеси. Так, у відповідності до результатів дослідження П. Леоненка та Н. Краус [2, с. 52] частка високотехнологічних продукції (5-ий та 6-ий технологічні уклади) в загальному обсязі виробленої та реалізованої продукції складає лише 5,9%, а 93% інвестиції скеровуються у низькотехнологічне виробництво (3-ій та 4-ий технологічні уклади). У відповідності до даних Державної служби статистики [1], інноваційно активними були лише 13,8% промислових підприємств. Усі ці показники у 5-7 разів нижчі у порівнянні із країнами-лідерами, які орієнтуються на розвиток економіки знань, в основі якої лежить максимально ефективне використання нелімітованих ресурсів, якими стали інформація і знання.

Скорочення відставання національної економіки від країн-лідерів можливе шляхом здійснення неоіндустріальної модернізації, реалізація якої повинна стосуватися абсолютно усіх процесів в країні. Для виконання поставлених завдань, вважаємо за доцільне коротко охарактеризувати зміст терміну «неоіндустріальна модернізація». Перш за все зазначимо, що в широкому розумінні термін «модернізація» розглядається як «сукупність процесів технічного, економічного, соціального, культурного, політичного розвитку суспільства (країни та її регіонів)» [4, с. 7].

Оскільки сьогодні відома доволі значна кількість визначень терміну «модернізація», то доцільно скористатися класифікацією, яку запропонував П. Штомпка, виділивши три ключові підходи: «... перший передбачає будь-які прогресивні зміни, які відбуваються відповідно до прийнятої шкали поліпшення, другий – виокремлює ті, що ототожнюють терміни «модернізація» та «сучасність», а третій – орієнтований на характеристику процесів пов'язаних із скороченням відставання відсталих та слаборозвинутих суспільств, від найбільш розвинутих країн в межах єдиного глобального суспільства» [8, с. 23]. Усі три наукові підходи заслуговують на увагу, оскільки застосовуються на різних рівнях управління і сьогодні актуальні для національної економіки, адже наявне відставання, яке потребує скорочення, що неможливе без суттєвих змін як в діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання, так й державної політики в сфері підтримки й стимулювання розвитку високотехнологічного виробництва.

Можна стверджувати, що модернізація економіки, а відтак і кожного окремого підприємства, повинна бути орієнтована на сталий й ефективний розвиток, який передбачає застосування у виробництві досягнень науково-технічного прогресу, скерованих на оновлення матеріально-технічної бази та виготовлення інноваційної конкурентоспроможної продукції, призначеної не лише для споживачів на внутрішньому ринку, але перш за все для виходу на світовий ринок товарів і послуг. Досягнення поставленої мети можливе за умови зміни державної політики, яка повинна бути орієнтованою на структурні зміни в економіці, зокрема шляхом пріоритетного розвитку підприємств високотехнологічного сектору.

Перш ніж конкретизувати сутність терміну «неіндустріальна модернізація» коротко зазначимо, що поняття «неоіндустріалізація» розглядається в науковій літературі як «...явище, що сприяє новому розвитку продуктивних сил на основі високотехнологічних та науково містких процесів виробництва, підґрунтям для якого є нове інституціональне середовище» [5, с. 193]. Доцільно підкреслити, що в цьому визначенні чітко конкретизується той факт, що неоіндустріалізація

безпосередньо пов'язана із розвитком високотехнологічного сектору економіки, що доводить актуальність досліджуваної проблеми.

Е. Тоффлер [7, с. 33] розрізняє три стадії модернізації: перша – доіндустріальна революція – сприяла створенню механізмів, які суттєво збільшили продуктивність праці; друга – індустріальна – була орієнтована на створення електромеханічних машин, об'єднання яких забезпечило формування потокового виробництва та розширення масштабів масового виробництва; треті – постіндустріальна – за своїми характеристиками є високотехнологічною та антиіндустріальною. У свою чергу, вченими Інституту економіки промисловості НАН України [3, с. 11–33] обґрунтовується необхідність виділення чотирьох типів модернізації: «традиційна індустріалізація», «некроіндустріалізація», «постіндустріалізація» та «нова індустріалізація або неоіндустріалізація». В країнах-лідерах економічного розвитку домінує орієнтація на останні два типи. Так, постіндустріалізація передбачає перехід до 5-ого технологічного укладу, тобто високотехнологічного виробництва із посиленням інформатизації та виведенням за межі країни низькотехнологічного виробництва. Неоіндустріалізація – передбачає розвиток 6-ого технологічного укладу із активним використанням нанотехнологій, орієнтацією на задоволення індивідуальних потреб споживача та приділенням уваги інтелектуальному розвитку працівників для генерування ними нових знань.

Інша класифікація модернізації передбачає визначення її двох типів, тобто первинну та вторинну. Під первинною модернізацією розуміють органічний розвиток країни шляхом внесення змін у їх спільний лад, політику, культуру, світогляд громадян для здійснення переходу від індустріальної до постіндустріальної моделі розвитку суспільства. Така модернізація була здійснена країнами-лідерами економічного розвитку. Вторинна, або як її ще називають «наздоганяюча», модернізація застосовується країнами, які намагаються зменшити відставання від країн-лідерів, використовуючи набутий ними досвід, купуючи технології, патенти, ліцензії, заохочуючи інвесторів більш вигідними умовами капіталовкладень. Вторинну модернізацію можна вважати реакцією інших країн на виклики, пов'язані із швидкими темпами розвитку країн-лідерів. Якщо первинна модернізація – це пошук вирішення проблем розвитку цивілізації, зокрема в частині узгодженого співіснування із природнім середовищем, то вторинна – боротьба за виживання країн, із нижчими темпами розвитку.

Здійснення первинної неоіндустріальної модернізації в Європейському Союзі здійснюється у відповідності до розробленої Стратегії Європи 2020. В цьому документі обґрунтовано бачення Європейської соціально орієнтованої економіки ХХІ століття у відповідності до наступних пріоритетів: «...1) розумне зростання: розвиток економіки, заснований на знаннях і інноваціях; 2) стійкий розвиток: просування раціональнішого використання ресурсів, «зелену» і конкурентоздатну економіку; 3) всебічний розвиток: стимулювання розвитку економіки з високим рівнем зайнятості, що забезпечує соціальну і територіальну цілісність» [6].

Для більшості країн Східної Європи, зокрема і України, важливим є активне застосування вторинної модернізації, з метою уникнення ролі сировинного додатку країн-лідерів, що потребує дотримання певних ключових орієнтирів в змінах національних економік (рис. 1).

Актуальність неоіндустріальної модернізації обґрунтовується й ще тим фактом, що світовий економічний простір став глобальним, тобто кожна країна повинна орієнтуватися на покращення своєї конкурентної позиції шляхом формування пропозиції, в якій частка високотехнологічної продукції є максимальною. Саме продукція з інноваційним наповненням дозволяє максимально ефективно використовувати природні ресурси, задовольняючи зростаючі потреби кожного споживача. Модернізація повинна здійснюватися із врахуванням необхідності пріоритетного задоволення зовнішнього попиту задля відновлення та посилення конкурентної позиції на світових ринках. Задоволення зовнішнього попиту в умовах високого рівня конкурентної боротьби стимулює кожне підприємство до застосування новітніх технологій і модернізації техніко-технологічної бази для розроблення та виготовлення інноваційно конкурентоспроможної продукції.

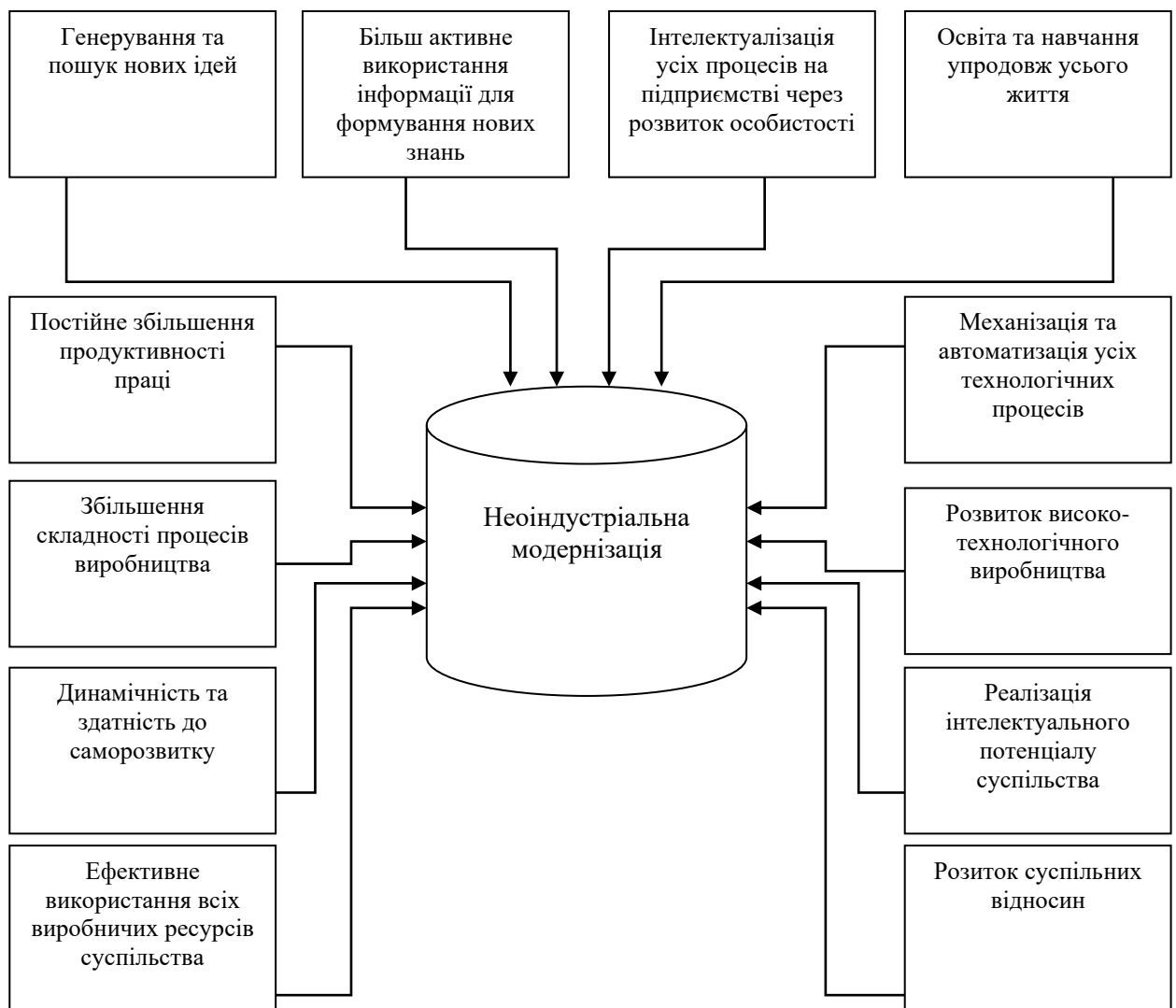


Рис. 1. Орієнтири неоіндустріальної модернізації, *сформовано авторами*

Р. Інглхарт і К. Велзел доводять, що модернізація зумовлюється індустріалізацією шляхом безпосередньо впливу на професійну спеціалізацію, поглиблюючи урбанізацію, підвищуючи рівень освіти, сприяючи збільшенню тривалості життя, формуючи умов для більш швидкого економічного зростання. Зазначені науковці наполягають, що модернізацію можна визначити як «процес експансії наукових і технологічних знань у всі сфери життя людини» [9].

Відповідно до цього, неоіндустріальна модернізація повинна бути орієнтована на удосконалення технологічних процесів в умовах національних товаровиробників, підґрунтям для чого повинно стати формування державно сприятливих умов для залучення інвестицій та більш ефективного використання наявного потенціалу. Йдеться про розбудову інноваційної інфраструктури, тобто створення та розвиток інноваційних центрів, технопарків, технополісів, інноваційних бізнес-інкубаторів і центрів трансферту технологій.

Узагальнюючи вважаємо за доцільне підкреслити наступні моменти:

- орієнтація в розвитку економіках на посилення конкурентних позицій на світових ринках вимагає приділення максимальної уваги розвитку виробництва, що відповідає 5-му та 6-му технологічним укладам;

- кількість українських підприємств, які можуть розробляти, виготовляти та просувати високотехнологічну продукцію є обмеженою, а їх функціонування, попри важливість для досягнення національних інтересів, при постійній політичній, соціальній та економічній нестабільності, що суттєво ускладнює процес державного регулювання, в найбільшій мірі залежить від наявності системи економічної безпеки в межах кожного окремого суб'єкта господарювання;

- з позицій забезпечення безпеки будь-які зміни (зовнішні та внутрішні), тобто і ті, що спричинені неоіндустріальною модернізацією, вимагають адаптації, зокрема в першу чергу саме системи економічної безпеки;

- підприємства високотехнологічного сектору економіки характеризуються відмінними параметрами щодо фінансово-господарської діяльності, а відповідно й певними безпековими аспектами, які потребують врахування в процесі управління ними.

Зроблені узагальнення формують основу для більше ретельно розгляду особливостей забезпечення безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки. Зазначимо, що цим підприємствам відводиться особлива роль – певного локомотива, який повинен забезпечити перехід національної економіки на вищий рівень розвитку шляхом задоволення попиту споживачів на складну наукоємну продукцію, сприяти отриманню замовлень суміжними галуззями та створювати нові робочі місця, тим самим гальмуючи трудову міграцію й підвищуючи купівельну спроможність населення. У відповідності до зазначеного, у формуванні безпечних умов розвитку для таких підприємств зацікавлені не лише власники та менеджмент, але й органи державної та місцевої влади, що неможливо здійснити без належного наукового обґрунтування.

Найбільш цінним ресурсом на підприємств високотехнологічного сектору економіки є персонал, тобто працівники, які здатні узагальнювати та аналізувати великі обсяги інформації із подальшим генеруванням нових знань для розроблення та виробництва конкурентоспроможної високотехнологічної продукції. Поруч з цим, саме працівників можна вважати як найбільш вразливим ресурсом, який потребує захисту, так і джерелом найсуттєвіших внутрішніх загроз. Відповідно управління безпекою розвитку таких підприємств повинно бути орієнтованим як на формування безпечних умов для персоналу, так і застосування захисних заходів з метою мінімізації можливості виникнення ризиків та загроз через невідповідність їх індивідуальних інтересів інтересам трудового колективу та підприємства загалом.

Особливістю є ще те, що вагомість трудових ресурсів в умовах підприємств високотехнологічного сектору економіки вимагає відходу від традиційних методів управління, які спираються на застосування адміністративних методів, на користь нових, які передбачають узгоджене досягнення інтересів працівників, менеджменту та власників. Узгодженість інтересів можливе за умови виокремлення та відстеження зміни у потребах та потенціалі кожного працівника, тобто йдеться про застосування індивідуального підходу. Саме індивідуальний підхід дозволяє здійснити групування усього персоналу на тих, що задіяні у створенні інноваційної продукції, її виробництві та обслуговуванні основних технологічних процесів. Для кожної групи працівників формуються відмінні умови, пов'язані із їх внеском у створенні високотехнологічної продукції. Найбільш цінними є працівники, які здатні, на основі опрацювання значних обсягів інформації та наявного досвіду, генерувати нові ідеї із подальшою їх реалізацією у вигляді конкурентоспроможної продукції. Важливу роль відіграють працівники, які володіють необхідними знаннями для управління високоточними верстатами та складними механізмами із автоматизованою системою управління. Група обслуговуючого персоналу характеризується меншою цінністю, але потребує належної уваги до продуктивності їх праці та дотримання трудової дисципліни.

Здійснене групування створює основу для диверсифікації витрат підприємства на розвиток індивідуального потенціалу кожного працівника із подальшою формалізацією їх знань для збільшення групового потенціалу. Йдеться про створення умов для постійного саморозвитку, посилення обміну інформацією та знаннями, організації колективної роботи над вирішенням складаних проблем із дотримання спадковості традицій та передавання досвіду. Процес розроблення інноваційної продукції не підлягає нормуванню, оскільки він ґрунтується на творчому підході, що потребує пошуку ідеї із її розвитком та розглядом можливості комерціалізації в умовах конкурентного ринкового середовища. Концентрація уваги працівників-новаторів на вирішення певної проблеми вимагає усунення інших проблем у їх професійній діяльності та організації підтримки в усуненні побутових труднощів. Зазначене повинно також належати до завдань служби безпеки підприємства.

Потреби інших груп працівників повинні також враховуватися, але з нижчим рівнем пріоритетності у відповідності до їх внеску у кінцевих результатах фінансово-господарської діяльності підприємства.

Управління безпекою розвитку підприємств вимагає як налагодження та удосконалення комунікаційних зв'язків між усіма виконавцями, зокрема на етапі генерування нових ідей, так і поліпшення їх захисту. Зазначене обґрунтовується високим рівнем конкуренції в секторі високотехнологічної продукції та суттєвими економічними втратами підприємства при розголошенні складових інноваційного проекту.

Управління безпекою розвитку підприємства вимагає поглиблення взаємодії служби безпеки із іншими підрозділами, зокрема відділом кадрів, планово-економічним відділом, відділом внутрішнього контролю, бухгалтерією та юридичним відділом. Зазначене ґрунтується на тому факті, що значна кількість загроз може виникати в тих сферах, що перебуває в сфері діяльності одного із перелічених підрозділів. Для прикладу, система кар'єрного росту перебуває в сфері відповідальності служби персоналу, відділу кадрів та планово-економічного

відділу. Суттєві недоліки в цій системі, або фактична її відсутність, негативно впливає на їх продуктивність праці, знижує зацікавленість працівників у досягненні результатів, гальмує їх індивідуальний розвиток. Не можна оминати увагою і факти зловживання службовим положенням зі сторони менеджерів різного рівнів управління, наслідком яких є безпосередні збитки підприємства та втрачені можливості, зокрема щодо розроблення та виробництва високотехнологічної продукції. Такі загрози можуть бути виявлені виключно за умов тісної співпраці служби безпеки підприємства та відділу внутрішнього контролю. Суттєвою загрозою можна вважати і недостатньо високий рівень кваліфікації працівників та недоліки в системі мотивації праці, які не сприяють максимальному використанню працівниками їх індивідуального потенціалу у виконанні поставлених завдань.

Гнучкість із обов'язковим врахуванням безпекових аспектів повинна проявлятися на усіх етапах взаємодії підприємства із працівником, тобто: відбору та найму, оцінки, розвитку, мотивації, контролю та вивільнення. Служба безпеки підприємства повинна бути орієнтована на своєчасне виявлення й зменшення можливих ризиків та протидію негативному впливу загроз.

Кожен із етапів взаємодії характеризується своїми відмінними ризиками та загрозами. Оскільки розвиток підприємств високотехнологічного сектору економіки в значній мірі пов'язаний із розвитком персоналу, то деталізуємо ризики саме на цьому етапі взаємодії:

- відсутність передумов для професійного зростання;
- використання в недостатній мірі вмінь та знань;
- неготовність виконувати нові завдання;
- низькі темпи професійно-кваліфікаційного поступу;
- відсутність стимулів до розвитку;
- несприятливе середовище для саморозвитку;
- неготовність здійснювати безперервне навчання;
- нездатність переймати колективний досвід та формалізувати свої знання.

За відсутності дій зі сторони суб'єктів безпеки щодо мінімізації перелічених ризиків, або ж низька ефективність їх реалізації, негативні наслідки можуть спричинити виникнення та посилення негативного впливу таких загроз:

- низький рівень кваліфікації працівників;
- безініціативність та творча пасивність працівників;
- неефективна система навчання та розвитку персоналу;
- зниження творчої активності та продуктивності праці;
- низькі темпи інноваційного процесу;
- нездатність розробити та виготовити конкурентоспроможну високотехнологічну продукцію.

Результат творчої роботи працівників потребує захистити як через визначення їх як комерційної таємниці, так і шляхом патентування. Чіткість у юридичному оформленні інноваційної продукції сприяє досягненню очікуваних фінансових результатів. Ці юридичні аспекти є важливими із тієї позиції, що будь-який працівник, будиши одним із виконавців інноваційного проекту, звільняючись із підприємства забирає із собою усі інформацію щодо його виконання у вигляді хоча б знань. Звільнення кожного працівника повинно розглядатися в контексті не лише втрати частини загального потенціалу, але й реалізації загрози розголошення комерційної таємниці. Якщо певний працівник

переходить на роботу до конкурента, то останній отримує додаткові конкурентні переваги у вигляді знань при незначних витратах на їх створення (кращі умови трудової діяльності для нового працівника). Відповідно управління безпекою розвитку повинно передбачати розроблення технології звільнення працівників з метою зменшення ризиків втрати комерційної таємниці, максимальної формалізації індивідуальних знань, поширення практики передавання досвіду та дотримання політики спадковості традицій.

Особливостями процесу забезпечення безпеки на підприємствах високотехнологічного сектору економіки, які безпосередньо пов'язані із його персоналом, можна окреслити наступним чином:

- орієнтація на творчих особистостей, здатних генерувати нові ідеї із подальшим створенням інноваційного продукту;
- створення сприятливих умов для командної роботи над проектом із формалізацією знань та спадковістю традицій й передаванням досвіду;
- врахування індивідуальних характеристик кожного працівника;
- стимулювання розвитку індивідуального потенціалу кожного працівника;
- індивідуальних підхід щодо формування безпечних умов трудової діяльності для груп працівників із різною участю у розробленні та виробництві високотехнологічної продукції;
- захист результатів творчої роботи працівників щодо створення високотехнологічної продукції;
- застосування політики колективної безпеки, коли кожен учасник, враховуючи безпекові аспекти в поточній діяльності, створює умови для формування безпечних умов для себе та інших.

Здійснивши узагальнення ми в графічному вигляді представили основні аспекти управління безпекою

Висновки. В Україні проблема забезпечення економічної безпеки стоїть гостро перед кожним суб'єктом господарювання, що в найбільшій мірі спричинено швидкими змінами умов функціонування та складністю забезпечення необхідного рівня результативності фінансово-господарської діяльності. Розвиток підприємств високотехнологічного сектору економіки має пріоритетне значення не лише для його учасників, але й як основа модернізації національної економіки. Розвиток високотехнологічного сектору економіки створює реальні умови для здійснення неоіндустріальної модернізації національної економіки, що повинно сприяти скороченню відставання України від країн-лідерів.

Попри важливість функціонування та збільшення обсягів виробництва високотехнологічної продукції підприємствами цього сектору, вирішення безпекових проблем в повній мірі покладено на їх службу безпеки.

Управління безпекою розвитку підприємств високотехнологічного сектору економіки вимагає приділення максимальної уваги працівникам як найбільш цінного ресурсу. Повинна мати місце гнучка безпекова політика із орієнтацією на взаємоузгоджене досягнення інтересів працівників, менеджменту та власників. Виникає потреба здійснення градації працівників за рівнем внеску у створенні конкурентної інноваційної продукції із подальшим визначенням пріоритетів щодо формування безпечних умов роботи та досягненні індивідуальних інтересів.

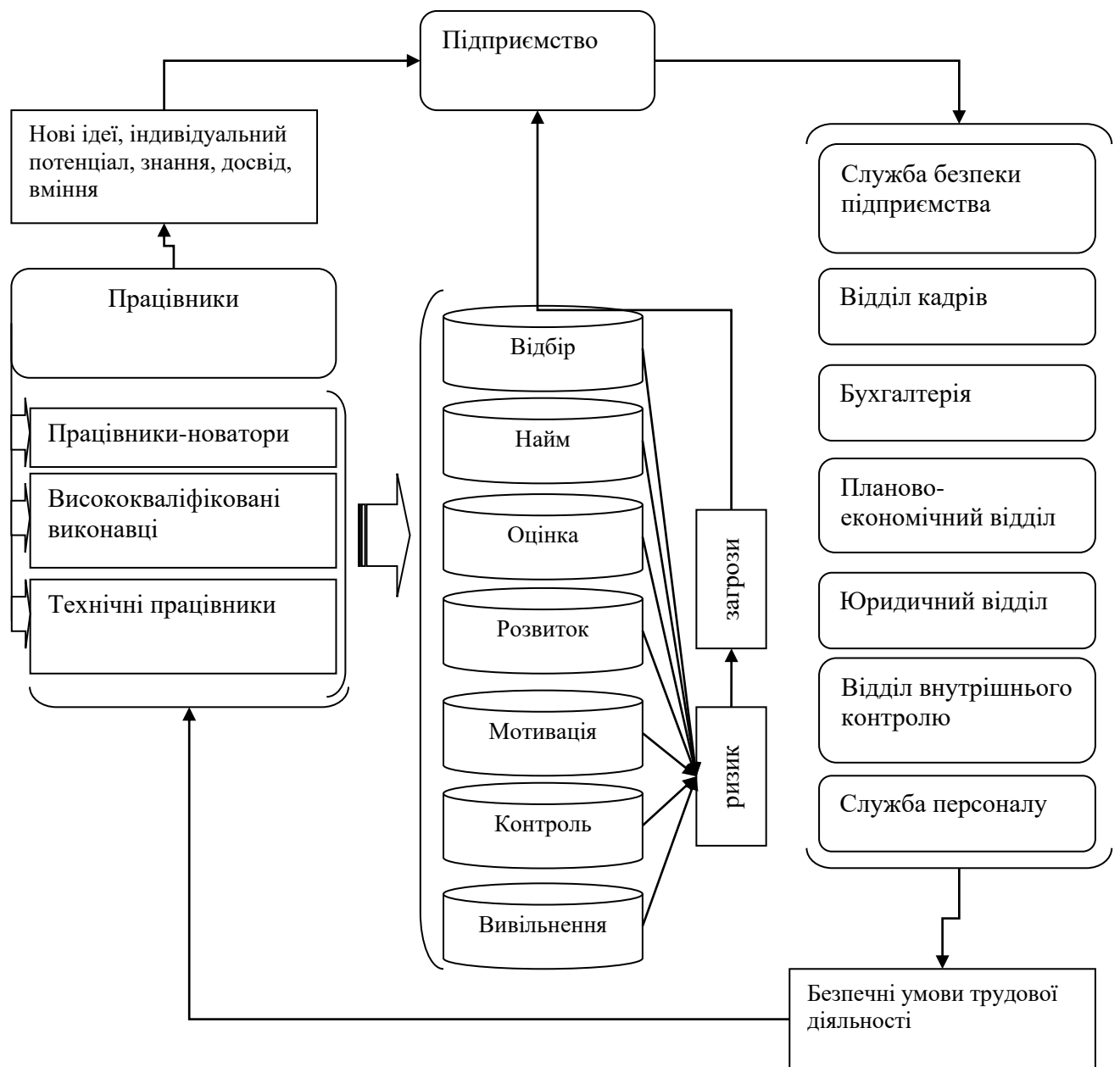


Рис.2. Управління безпекою розвитку підприємств високотехнологічного сектору економіки, розроблено авторами

Створення безпечних умов роботи для працівників сприяє генеруванню ними нових знань як основи розроблення та виробництва високотехнологічної продукції, що потребує застосування відмінних методів управління і технологій, які орієнтовані не на адміністративний тиск та нормування кожної дії виконавців, а на творчий підхід із можливістю більш ефективного використання індивідуального потенціалу.

В подальших дослідженнях доцільно приділити увагу питанням внесення змін у безпекову політику підприємства через запровадження практики віддаленої зайнятості працівників підприємств високотехнологічного сектору економіки, зокрема в наслідок запровадження карантину.

Список використаних джерел:

1. Впровадження інновацій на промислових підприємствах. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.05.2020).

2. Леоненко П. М., Краус Н. М. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в Україні за технологічними укладами. *Фінанси України*. 2016. № 4. С. 50–64.

3. Ляшенко В. І., Котов Є. В. Україна ХХІ: неоіндустріальна держава або “крах проекту”? : монографія. Полтава : Полтавський ун-т економіки і торгівлі, 2015. 196 с.

4. Обзорный доклад о модернизации в мире и Китае (2001–2010) ; [пер. с англ.] ; [под ред. Н. И. Лапина]. Москва : Весь Мир, 2011. 256 с.

5. Прушківська Е.В. Неоіндустрілізація як процес оновлення вторинного сектору економіки в період економічної нестабільності. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2013. Вип. 28. Т. 1. С. 191-197.

6. Стратегия Европы 2020. URL : http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm.

7. Тоффлер Э. Третья волна. Москва : АСТ, 1999. 261 с.

8. Штомпка П. Социология социальных изменений ; [пер. с англ.] ; [под ред. В.А. Ядова]. Москва : Аспект Пресс, 1996. 416 с.

9. Inglehart R., Welzel C. How Development Leads to Democracy: What We Know About Modernization. *Foreign Affairs*. 2009. № 88 (2). P. 33–48.

РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Гончаренко І.М.

к.е.н., доцент,

Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Забезпечення стійких темпів економічного зростання України має базуватися на новій парадигмі – парадигмі інноваційного розвитку, що гарантує підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів і послуг, зростання продуктивності праці, технічне і технологічне оновлення та переоснащення у першу чергу галузей виробничої сфери.

Інноваційні зміни створюють в економічній системі внутрішню енергію ефективного зростання, забезпечують синергетичний ефект, закладають умови для переходу економічної системи у нову якість. Економічне зростання, яке здійснюється на підставі глибоких якісних змін в системі суспільного виробництва, породжених інноваційним підприємництвом і підтримане потужною інвестиційною базою, правомірно називати розвитком.

В Україні існує потреба у формуванні певного механізму управління інноваційним підприємництвом, який поєднуватиме усі етапи інноваційного процесу в єдине ціле та визначатиме зміст і форму державного регулювання процесу, фінансове забезпечення та ціноутворення, а також врегулює методичні, економіко-правові та організаційні аспекти.

Вирішенню зазначених проблем сприятимуть глибокі теоретичні розробки, аналіз та оцінка стану вітчизняного інноваційного підприємництва, визначення наукових основ і розроблення обґрунтованої концепції його розвитку.

В сучасних умовах господарювання розглядаються різні аспекти інноваційного підприємництва, зокрема у працях видатних українських учених: А.Гальчинського, В.Геєця, М.Герасимчука, Г.Доброва, С.Дорогунцова, І.Лукінова, В.Мамутова та інших.

Метою дослідження є визначення особливостей розвитку інноваційного підприємництва в Україні в сучасних економічних та політичних умовах.

Інноваційна активність країни складається з інноваційної активності окремих суб'єктів інноваційного підприємництва. Причому, інноваційна активність окремого суб'єкта вимірюється індивідуальними чинниками залежно від характеру здійснюваної діяльності. Для наукової сфери критерієм інноваційної активності може бути кількість спродукованих наукових ідей; для інвесторів – це обсяг інвестицій в економіку країни інноваційної спрямованості; для окремої галузі інноваційна активність вимірюється кількістю підприємств, що впроваджували новації світового рівня, кількістю нових технологій, обсягом прибутку, отриманого від реалізації інноваційної продукції; для окремого підприємця – прибутком, отриманим завдяки впровадженню новацій; для населення – підвищенням якості життя. Але для визначення цих чинників та постійного їх контролю з метою практичного впливу на процес інноваційного розвитку необхідно розширювати кількість параметрів для статистичного спостереження та перелік звітних статистичних даних суб'єктів підприємництва в

частині збільшення та конкретизації інформаційних даних щодо інноваційної діяльності.

У розрізі видів економічної діяльності найбільша частка належить переробній промисловості, зокрема підприємствам з виробництва коксу та продуктів нафтопереробки (32%), машинобудування (20%), хімічної та нафтохімічної промисловості (19%), а також металургійного виробництва та виробництва готових металевих виробів (13%).

Серед регіонів більша за середню по Україні частка інноваційно активних підприємств у Івано-Франківській, Чернівецькій, Вінницькій, Тернопільській, Чернігівській, Кіровоградській, Миколаївській областях та у м. Києві.

Результати дослідження Центру міжнародної конкурентоспроможності кількості підприємств на 1 млн осіб в різних регіонах ЄС, які займалися інноваційною діяльністю, з вітчизняними областями наведено у таблиці 1.

Таблиця 1.

Регіони-лідери за кількістю підприємств, що займаються інноваційною діяльністю, на 1 млн. осіб в Євросоюзі та в Україні*

Рангова позиція (ЄС)	Регіон ЄС	Кількість підприємств, що займаються інноваційною діяльністю на 1 млн. осіб	Рангова позиція (Україна)	Регіон України	Кількість підприємств, що займаються інноваційною діяльністю на 1 млн. осіб
1	2	3	4	5	6
1	Стокгольм, Швеція	7 840	1	Івано-Франківська область	84
2	Прага, Чехія	6 582	2	м. Київ	156
3	Козеп-Магярорзаг, Угорщина	6 212	3	Харківська область	71
4	Лондон, Великобританія	5 459	4	Львівська область	70
5	Саус Іст, Великобританія	5 182	5	Вінницька область	54
...
110	Вичодне Словенско, Словаччина	314	27	Сумська область	32

*Джерело: Розраховано та складено автором на основі The European Competitiveness Index 2016-17 та Державного комітету статистики.

До п'ятірки лідерів входять Стокгольм у Швеції, Прага у Чехії, Козеп – Магярорзаг в Угорщині, Лондон та Саус Іст у Великобританії, де перебуває 740, 6582, 6212, 5459, 5182 інноваційно активних підприємств. За результати маємо величезну розбіжність в розвитку вітчизняних регіонів. Лідерами в Україні є Івано-Франківська область, м. Київ, Харківська, Львівська та Вінницька області, в яких даний показник становить 84, 156, 71, 70, 54 підприємств відповідно, що удвічі нижче навіть рівня аутсайдера у Європі.

Станом на 2018 р. лише 18% інноваційних витрат в Україні було спрямовано на дослідження та розробки (табл. 2).

Таблиця 2.

Регіони-лідери за витратами на НДДКР на душу населення в Євросоюзі та в Україні*

Рангова позиція (ЄС)	Регіон ЄС	Витрати на НДДКР/душу населення, дол. США	Рангова позиція (Україна)	Регіон України	Витрати на НДДКР/душу населення, дол. США
1	2	3	4	5	6
1	Стокгольм, Швеція	2 905	1	Івано-Франківська область	65
2	Фастшверіге, Швеція	2 887	2	Миколаївська область	48
3	Іль-де-Франс, Франція	2 577	3	Дніпропетровська область	36
4	Істерн, Великобританія	2 385	4	м. Київ	53
5	Баден-Вюртенберг, Німеччина	2 347	5	Харківська область	18
...
117	Вшодні, Польща	87	27	Тернопільська область	2

*Джерело: Розраховано та складено автором на основі The European Competitiveness Index 2016-17 та Державного комітету статистики

У Івано-Франківській, Кіровоградській областях та м. Києві цей показник становить 46,3, 53,4 та 6,1%, у Волинській, Житомирській та Закарпатській областях – лише 0,7, 0,3 та 0,2%. Варто зазначити, що критичним є становище порівняно з конкурентоспроможними регіонами – лідерами Європейського Союзу на кінець 2017 р., оскільки витрати на дослідження і розробки в регіонах України на душу населення становлять у середньому лише 8% від подібних витрат у Європейському Союзі.

Наприклад, у Стокгольмі, Фастшверіге (Швеція), Іль-де-Франс (Франція) та Баден-Вюртенберзі (Німеччина) витрати на НДДКР становлять 2905 дол. США, 2887 дол. США, 2577 дол. США та 2347 дол. США відповідно. В Україні лідирує Івано-Франківська область, у якій на НДДКР витрачається 65 дол. США на особу, стільки ж витрачається на Мальті, яка у рейтингу зі 118 регіонів посідає 108 місце. Рівень витрат на НДДКР у Києві (53 дол. США) не досягає навіть рівня регіону – аутсайдера Польщі Вшодні, де на душу населення витрачається 87 доларів. Вражає також, що в 22 регіонах України з 26 проаналізованих рівень витрат на НДДКР не перевищує 20 доларів США, а, наприклад, у Тернопільській області цей показник взагалі становить 5 доларів.

Найбільша кількість інноваційно активних підприємств у м. Києві:

- Солом'янський район (51,9% ВО «Київприлад» виробляє серію мікропроцесорних приладів та протиаварійної автоматики підстанцій для потреб електроенергетики Києва, ВАТ «Меридіан», ДП «Завод 410 ЦА», ДП КЕВРЗ);
- Святошинський район (39,8 % – КДАЗ «Авіант», АНТК ім. Антонова, ЗАТ НВЦ «Борщагівський хімфармзавод» – впроваджують інноваційні технології з виробництва оригінальних українських препаратів, ДНВО «Електронмаш» – розроблено системи централізованого контролю за споживанням енергоресурсів;

перетворювачі для електротранспорту; системи управління вітрилами, які виробляють електроенергію; медичні прилади для реабілітації хворих після інсульту);

– Оболонський район (37,6 % – ВАТ «Завод «Маяк», ЗАТ КВО «Медапаратура», ВАТ «Промзв'язок»);

– Дніпровський район (34,7 % – ВАТ «Укрпластик», ЗАТ «Фанплит», ВАТ «Галактон»).

На інноваційні роботи в 2018 р. 2066 підприємствами було витрачено 22,0 млрд грн. (у 2017 р. – 1815 підприємств і 17,8 млрд грн.). Підприємство вкладають кошти на придбання машин та обладнання, програмне забезпечення (9,7 млрд грн.), на виконання внутрішніх науково-дослідних розробок (далі – НДР) (2,0 млрд грн.), на придбання результатів НДР у зовнішніх виконавців (0,9 млрд грн.), на придбання нових технологій (0,6 млрд грн.). 526 підприємств у 2018 р. вкладали кошти у навчання свого персоналу для розробки та впровадження нових або вдосконалених продуктів та процесів, 338 підприємств запроваджували ринкові інновації, зокрема проведення рекламних заходів та різноманітні ринкові дослідження.

Найбільша частка фінансування інноваційної діяльності підприємств у 2018 р. припадає на власні кошти підприємств – 68,4% загального обсягу витрат (у 2017 р. – 73,1%). Спостерігалось зростання частки кредитів – до 43,7% (28,5%), державної підтримки – до 3,9% (2,4%), фінансування вітчизняними інвесторами – до 2,4% (0,8%). Зменшилась частка коштів іноземних інвесторів (4,0% проти 6,0% у 2017 році).

У 2018 р. 982 підприємства (або 49,7% інноваційно активних) впровадили 3647 нових технологічних процесів, з них безвідходних та маловідходних і ресурсозберігаючих – 980 процесів. Нові або удосконалені методи обробки та виробництва продукції впроваджено на 718 підприємствах, нові або вдосконалені методи логістики, доставки та поширення продукції – на 314 підприємствах, нову або вдосконалену діяльність з підтримки процесів, таких як системи матеріального обслуговування або операції щодо закупівель та обліку – на 354 підприємствах.

Також, кожне друге інноваційно активне підприємство впроваджувало нові види продукції, кількість яких становила 6446 найменувань (з них нові види машин, устаткування, прилади, апарати – 958 найменувань), 44,3% яких були новими виключно для ринку (69,8%). Нові методи продажів, включаючи значні зміни дизайну або упаковки продукту, його просування на ринок впроваджено на 669 підприємствах, нові організаційні методи діяльності впроваджено на 557 підприємств.

У 2018 р. інноваційну продукцію реалізовували 1993 підприємства. Обсяг інноваційної продукції становив 65,8 млрд грн, або 15,9% загального обсягу промислової продукції (проти 50,2 млрд грн. і 16,7% у 2017 р.). Більшою за середню є частка вітчизняної продукції, реалізованої підприємствами машинобудування (26,8%), целюлозно-паперового виробництва та видавничої діяльності (20,9%), а також металургійного виробництва та виробництва готових металевих виробів (8,7%). Кожне третє підприємство поставляло продукцію, що була новою для ринку України, обсяг якої становив 34,7 млрд грн. (у 2017 р. – 626 підприємств і 32,3 млрд грн. відповідно). З них 348 підприємств експортували

свою продукцію в обсязі 16,2 млрд грн. (у 2017 р. – 280 підприємств і 17,5 млрд грн). Продукцію, що була новою виключно для підприємства, реалізували 992 підприємства, що на 8,6% більше аніж у попередньому році. Обсяг такої продукції становив 41,1 млрд грн. (проти 37,9 млрд грн. у 2017 р.). Майже кожне третє таке підприємство реалізувало продукцію за межі України на загальну суму 27,5 млрд грн.

У країнах розвиненої ринкової економіки малі та середні підприємства відіграють значну роль у формуванні науково-технічного потенціалу. Високий потенціал малого та середнього бізнесу як впроваджувача інновацій у масове виробництво підтверджено світовим досвідом. Малий бізнес у США та країнах Євросоюзу забезпечує більше половини всіх впроваджених інновацій. Наприклад, у США малі та середні підприємства здійснюють у 25 разів більше нововведень, аніж великі, зокрема швидкість освоєння нововведень на малих підприємствах вища на третину. Частка малих підприємств у виробництві ВВП США, Італії, Франції, Японії та Німеччини перевищує 52%, а чисельність зайнятого населення у малому бізнесі в Італії та Японії досягає 71%, у Франції та США – 57%. У малому та середньому підприємстві розвинутих країн на одиницю витрат створюється приблизно у 27 разів більше нововведень, ніж у великому.

Порівняно з Україною цей сектор економіки не набув належного розвитку, незважаючи на визнане у світі значення та потенціал малого та середнього бізнесу у розвитку інноваційного підприємництва й економіки в цілому. За даними Держкомстату України, частка продукції малого та середнього підприємництва у загальному обсязі реалізованої продукції України становить близько 6%, і цей показник з 2014 р. має чітку тенденцію до зменшення.

У ринковій економіці діють мотиви підприємницької діяльності, до яких у першу чергу належить її прибутковість. Інновації можуть забезпечити конкурентоспроможність і прибутковість виробництва, доведення наукової ідеї до реального технологічного процесу, комерціалізацію результатів наукових досліджень.

Комерціалізація результатів наукових досліджень на теперішній час є найслабшою ланкою у ланцюгу етапів інноваційного підприємництва. Цим пояснюється той факт, що за відносно стабільної діяльності наукового сектору, показники впровадження інноваційних ідей і інноваційної діяльності в цілому в економіці України мають негативну тенденцію. Зміни ситуації на краще залежать від державної політики та організаційно-функціональної діяльності органів управління щодо забезпечення функціонування цілісної національної інноваційної системи. Таким чином, вирішення питань комерціалізації наукових досліджень в нинішніх умовах вирішальна роль належить малим та середнім підприємницьким структурам.

У розвинених країнах малий та середній бізнес є вагомим складовим процесом впровадження науково-технічних досягнень. Однак, в Україні він поки що майже не залучений до інноваційного процесу, тому істотного не впливає на цей процес. Вітчизняна статистика обмежується лише обстеженням промислових підприємств з приводу їхньої інноваційної діяльності, тому оцінити інноваційну діяльність в народногосподарському комплексі країни в цілому неможливо за браком необхідної інформації.

Держкомстатом України не ведуться статистичні спостереження щодо інноваційної активності, патентно-ліцензійної діяльності та використання об'єктів

інтелектуальної власності малими підприємствами. Отже, стан інноваційної діяльності малого та середнього бізнесу в Україні об'єктивно не оцінено.

Однією з вагомих перешкод розвитку інноваційного підприємництва у малому бізнесі є проблема забезпечення його фінансовими ресурсами через значний ризик, що характерний для інноваційної діяльності як такої. Фактичні обсяги витрат фінансових ресурсів на інноваційну діяльність засвідчують її невеликі масштаби як в цілому по країні, так і в межах окремої галузі, регіону, групи підприємств чи окремого підприємства.

За даними статистичного спостереження, проведеного Держкомстатом України у 2016 р., серед факторів, що перешкоджають інноваційній діяльності у промисловому секторі, найзначущими були визнані фінансові. На брак власних коштів на інновації вказали 83,1% обстежених підприємств, на відсутність коштів у замовників – майже 43,3%, недостатня фінансова підтримка держави була стримуючим фактором для 58,7% суб'єктів, значний економічний ризик – майже для 46% та тривалий термін окупності – 41,7% обстежених промислових підприємств.

Мале підприємництво володіє незначними фінансовими ресурсами, тому дефіцит коштів для здійснення інноваційної діяльності є ще більш гострим у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання. Поза сумнівом, на підприємствах із більшим обсягом доходу існують значно більші можливості для фінансування інвестиційно-інноваційних проектів та спрямування коштів на наукові розробки і придбання нових технологій. Жорсткі обмеження, що існують в нашій країні для віднесення підприємств до малих, унеможливають фінансування ними інноваційних проектів у необхідних обсягах.

Витрати на інноваційну діяльність на малих та середніх промислових підприємствах в Україні упродовж останнього десятиліття збільшилися з 41,9 млн грн. до 451,9 млн грн. і становили у 2018 р. 4,26% від загальної суми фінансування інноваційної діяльності в цілому по промисловості.

Незначні фінансові ресурси, що витрачалися малими підприємствами на інноваційну діяльність, протягом останніх п'яти років спрямовувалися за різними напрямками нерівномірно. Аналіз витрат малих підприємств за напрямками інноваційної діяльності засвідчив, що, незважаючи на зростання загальної суми, витрати на ці цілі залишаються незначними, і ці мізерні кошти спрямовувалися головним чином на придбання засобів виробництва – машин, обладнання, установок тощо.

Таким чином, проведений аналіз стану розвитку інноваційного підприємництва у секторі малого та середнього бізнесу у вітчизняній промисловості дозволяє зробити висновок про незадовільний його рівень, який не відповідає нинішнім потребам української економіки, а також про те, що потенціал малого та середнього підприємництва залишається не задіяним у вирішенні проблем інноваційного процесу. Така ситуація склалася в Україні, через те, що мале інноваційне підприємництво досі не було об'єктом державної політики.

Серед основних причин, через які малі підприємства не можуть реалізувати свій потенціал в інноваційному процесі, необхідно назвати обмеженість участі в наукових дослідженнях і розробках, обмеженість доступу до ринків і технологій, брак коштів для інноваційної діяльності, відсутність державної підтримки інноваційної діяльності малого бізнесу тощо.

Разом з тим, у країнах – лідерах економічного розвитку малі підприємницькі структури відіграють визначальну роль у питаннях комерціалізації результатів наукових досліджень, є невід'ємною ланкою інноваційного процесу, організаційною формою активної й ефективної співпраці з науково-дослідними структурами, що проводять фундаментальні дослідження та прикладні розробки, а також з виробничим комплексом у питаннях комерціалізації наукових розробок та масштабного впровадження новацій. Зважаючи на високий ризик інноваційної діяльності, у США, Німеччині, Канаді, Франції, Японії діють програми державної підтримки малого бізнесу щодо проведення наукових та дослідно-конструкторських робіт спільно з неприбутковими науковими організаціями, у комерційному використанні продуктів наукової праці, створених із забезпеченням фінансування за цими програмами, у перетворенні наукової ідеї на промисловий продукт, в освоєнні нових технологій, у просуванні цих новацій на ринок.

Державна підтримка інноваційної діяльності малого бізнесу в кожній країні має свої особливості, форми і масштаби. Вона здійснюється, наприклад, у вигляді комплексних заходів щодо залучення малого бізнесу у наукові роботи на умовах кооперації з подальшим розподілом права власності на створений інтелектуальний продукт між розробниками, у фінансуванні наукових робіт завдяки державних венчурних фондів з його диференціацією за етапами інноваційного процесу та їх тривалістю для кожного окремого проекту.

Наприклад, досвід Китаю свідчить, що реформування основних елементів інноваційної системи має суттєвий вплив на поживлення ділової активності та вихід на нову траєкторію економічного зростання. Сучасна інноваційна політика Китаю базується на «Довгостроковій інноваційній стратегії 2006-2020 рр.» (Nationaler Strategieplan für Wissenschaft und Technologie) . Довгострокова інноваційна стратегія КНР (OECD-Prüfungen im Bereich Innovationspolitik China – Paris: OECD, 2009, s.82) визначає такі ключові складові для підвищення міжнародної інноваційної конкурентоспроможності, як: освіта, корпоративне управління, фінансування інновацій, конкуренція, захист прав інтелектуальної власності, технологічні стандарти, державні закупівлі.

Китайська система освіти сприяє формуванню інноваційного мислення, креативності та підприємництву учнів та студентів. Конкуренція на ринку дає імпульси для розвитку та посилення інноваційної діяльності, зменшення адміністративного втручання, розбудові ринкової інфраструктури. Корпоративне управління підвищує інноваційну якість і потужність китайського підприємницького сектору – ключовий елемент китайської стратегії. Корпоративне управління впливає на інноваційну діяльність підприємницького сектору і стимулює до інвестицій в НДДКР.

Одне з головних завдань фінансової системи Китаю – кредитування державних підприємств та задоволення у кредитуванні потреб малих і середніх підприємств; відкриття їм доступу до ринку довгострокових капіталів.

Як засвідчив проведений аналіз, в нашій країні комерціалізація результатів наукових робіт, винаходів та науково-технічних досягнень є найменш розвиненою. Діяльність малих підприємств в Україні має бути зорієнтована, у першу чергу, на виробничу сферу. Враховуючи специфіку інноваційного підприємництва, необхідно створити відповідні умови для залучення в інноваційному процесі малих підприємств. В нинішніх умовах, проблема полягає

в створенні належних умов для їхньої активної участі в інноваційному процесі в державі.

Активізації діяльності малого бізнесу має сприяти розвиток нової форми фінансування інноваційно-інвестиційних проектів завдяки венчурним фондам, розробці та впровадженню механізмів підтримки малого бізнесу в інноваційній діяльності, доведенні наукової ідеї до промислового зразка та їх експансії на ринок шляхом співробітництва й кооперації як з науковими установами, так і з великими промисловими підприємствами.

Для активізації інноваційної діяльності малого бізнесу першочергово необхідно на законодавчому рівні затвердити умови і програми розвитку малого інноваційного підприємництва, створити правові, фінансові та організаційні засади розвитку малого інноваційного підприємництва і венчурної індустрії в інноваційній сфері.

У розвинених країнах ефективність інноваційної діяльності досягається, наприклад, шляхом поєднання й інтеграції ресурсів великих підприємств і малого бізнесу на основі технології франчайзингу. Технологія фрайчайзингу реалізовується у вигляді системи контрактних відносин великих і малих підприємств. Інтеграція малих підприємств у виробничі мережі могутніх економічних структур відбувається у цих країнах і у формі фінансово-промислових груп, з використанням лізингу, довгострокових контрактів на постачання комплектуючих. Перевагою такого варіанту промислової організації є створення гарантованих ринків збуту для малого бізнесу, особливо коли фінансово-промислові групи здійснюють прорив на зовнішні ринки.

Також, у країнах розвинутої ринкової економіки значна частина потенціалу галузевої науки, пов'язаної з комерціалізацією результатів наукових досліджень, реалізовується в межах великих корпоративних структур, які є замовниками значної частки наукових досліджень, що виконуються малими інноваційними, забезпечуючи наукову складову інноваційних мегапроектів таких корпоративних структур.

Потребують також розроблення і впровадження законодавчі норми, які встановлюватимуть правила створення і діяльності венчурних фондів, можливість для юридичних і фізичних осіб здійснювати і підтримувати інноваційну діяльність у разі використання вітчизняних розробок, інновацій іноземного походження. Вирішення питань забезпечення інноваційного підприємництва фінансами також потребує регулювання оподаткування. В питаннях підвищення активності та ефективності інноваційної діяльності щодо пільгового оподаткування інноваційної діяльності доцільно розробити механізм надання пільгового податкового кредиту на певний період освоєння інновації. Адже інновація за своєю природою, як об'єкт інтелектуальної власності, є монопольним продуктом, здатним забезпечити високу прибутковість та розвиток підприємства. Тому стратегічна мета інноваційної діяльності полягає у досягненні економічної результативності, прибутку від комерціалізації інтелектуальної власності.

Також, для вирішення проблеми фінансового забезпечення інноваційного підприємництва має бути впроваджено ефективний фінансово-кредитний механізм, який враховуватиме специфіку інноваційного підприємництва та інтереси держави, передбачить можливості запровадження програм погашення державою банківських відсотків за кредитами, інвестування найважливіших інноваційних проектів державою, спільного інвестування за участю великих

підприємств та інших джерел фінансування, виключення із бази оподаткування витрат на НДДКР. У цьому питанні важливим чинником є державні пріоритети інноваційної діяльності на найближчу та віддалену перспективи.

Отже, малий інноваційний бізнес в Україні перебуває у стадії становлення, відстає від розвинених країн, має повільні тенденції поліпшення господарської діяльності, не відповідає потребам формування цілісної національної інноваційної системи. З огляду на низку об'єктивних і суб'єктивних причин, малий інноваційний бізнес зорієнтовано переважно на торговельну, посередницьку діяльність та сферу надання різноманітних послуг. Потенціал малого інноваційного підприємництва залишається не задіяним для вирішення нагальних проблем розвитку депресивних регіонів. Сучасний стан та негативні тенденції, що склалися у сфері інноваційного підприємництва, є наслідком відсутності в державі чіткої інноваційної політики та цілісної інноваційної системи країни, яка на принципах системності, комплексності та керованості об'єднуватиме у єдиний комплекс організаційну структуру, фінансовий, економічний та правовий механізми управління інноваційним підприємництвом, визначатиме та реалізовуватиме стратегічні й тактичні завдання інноваційного підприємництва;

Отже, можна підсумувати, що для об'єктивної оцінки стану розвитку малого інноваційного підприємництва необхідно запровадити статистичні спостереження та здійснювати моніторинг інноваційної діяльності усіма підприємствами у розрізі всіх галузей народного господарства за усіма видами економічної діяльності. Потребують також розроблення і впровадження законодавчі норми, які встановлюватимуть правила діяльності венчурних фондів, можливість юридичним і фізичним особам здійснювати і підтримувати інноваційну діяльність не лише у разі використання вітчизняних розробок, а й іноземного. Також, для вирішення проблеми фінансового забезпечення малого та середнього інноваційного підприємництва необхідно у найкоротші терміни впровадити ефективний фінансово-кредитний механізм, який враховуватиме його специфіку, інтереси держави, передбачатиме можливість запровадження урядових програм погашення банківських відсотків за кредитами, інвестування найважливіших інноваційних проектів, у тому числі спільного інвестування за участю великих підприємств та інших джерел фінансування, виключення із бази оподаткування витрат на НДДКР.

Література:

1. Бондаренко А.М. Шляхи активізації інноваційної діяльності підприємств / А.М. Бондаренко // Молодий вчений: наук. журнал, серія: Економічні науки: Видавничий дім «Гельветика», Херсон. – 2015. – Вип. 2(17). – С. 113-116.

2. Галазюк Н.М. Інноваційна діяльність в Україні: проблеми та шляхи її активізації / Н. М. Галазюк // Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками : тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції, МІРУ-2014, 22-23 травня 2014 р. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – С. 16-17.

3. Єгоров І.Ю. Малі та середні підприємства як невід'ємний елемент інноваційної моделі розвитку економіки України / І.Ю. Єгоров, А.І. Войтович, О.В. Красовська / Інноваційна модель та стратегія економічного розвитку: Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції 15–19 жовтня 2012 р., м. Івано-Франківськ. – К.: Інститут економічного прогнозування НАНУ, 2012. – С.48–50.

4. Карпов В.І. Інноваційний потенціал України та країн ЄС (порівняльний аналіз). / В.І. Карпов, О.О. Саверченко, Л.Ф. Радзієвська, І.Ю. Єгоров. – К.: УкрІНТЕІ, НДІ статистики, 2012. – 42 с.

5. Крючкова І.В. Базові передумови формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку в Україні. / І.В. Крючкова. // Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційна модель та стратегія економічного розвитку». – К.: Інститут економічного прогнозування НАН України, 2014. – 148 с.

6. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : стат. зб. / [відп. за випуск І.В.Калачова] – К. : Державний комітет статистики України, — 2017. — 347 с.

7. Павленко І. А. Концептуальні положення інноваційного розвитку вітчизняної економіки / І. А. Павленко // Інноваційно – інвестиційна модель розвитку національної економіки: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Донецьк / Нац. Академія наук України, Донец. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, ін.-т економіки промисловості; ред. кол.:Шубін О.О. [та ін.]. – Донецьк: ДонНУЕТ ім. М.Туган-Барановського, 2014. – 365 с. – С. 356 – 360.

8. Романова Т.В. Шляхи підвищення інноваційної активності промислових підприємств України [Електронний ресурс] / Т.В. Романова, Л.О. Іванець // Ефективна економіка. – 2015. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3732>

9. Стан, перспективи розвитку інноваційних процесів в Україні та можливості їх впливу на формування ВВП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.vlasnasprava.info.htm>.

Ковальчук А.М.

*Старший викладач кафедри економіки повітряного транспорту
Національний авіаційний університет, м. Київ*

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АВІАПІДПРИЄМСТВ

Адаптивність сучасної економічної системи країни та посилення глобалізаційних процесів вимагає від підприємств, як основних суб'єктів економіки, пошуку нових інструментів оцінки власної діяльності для забезпечення ефективності діяльності та подальшого зростання. У сучасних умовах розвитку авіаційної галузі важливим є дослідження діяльності авіапідприємств, одним із методів якого є економічна діагностика. Оскільки авіаційна галузь є досить наукоємною, то доцільно здійснювати економічну діагностику в аспекті інноваційного розвитку авіапідприємств.

Проблеми економічної діагностики підприємств розкриті у працях вітчизняних науковців: Бойко В., Вовк О., Бобко Н., Коваль Ю., Загорна Т., Казачков, І. Ткаченко О. та інші. Інноваційний розвиток підприємств є об'єктом дослідження вітчизняних науковців: Ареф'єва О, Семенова В., Пілецька, С. Галькевич М. Кобрин Л., Побережна Н. та інші.

Економічну діагностику досить часто прирівнюють до економічного аналізу чи аналізу господарської діяльності підприємств, проте вважаємо, що доцільно розглядати економічну діагностику як окрему галузь оцінки та аналізу

стану та діяльності підприємства як окремої господарської одиниці для своєчасного виявлення та усунення проблем.

Економічна діагностика передбачає дослідження відхилення стану об'єкта від бажаного режиму функціонування і розроблення на його основі управлінських рішень щодо поліпшення стану. Це потребує встановлення, науковий опис, класифікацію типових ознак, за якими повинно проводитись розпізнавання різних станів, в яких може знаходитись об'єкт дослідження. На основі результатів оцінки може бути зроблений висновок про уточнення напрямків подальшого дослідження діяльності підприємства, а саме: проведення загальноекономічного, техніко-економічного чи фінансово-економічного аналізу для визначення характеру і ступеня впливу різних факторів на показники діяльності підприємства [1].

Економічна діагностика підприємства – це аналіз та оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку та наслідків ухвалення поточних управлінських рішень. [2].

Основними завданнями економічної діагностики є [1]:

- 1) встановлення типових ознак, які є характерними для різних економічних станів підприємства;
- 2) обґрунтування розмірів допустимих відхилень індикаторів стану;
- 3) визначення характеру і причин відхилень діагностичних ознак стану підприємства;
- 4) встановлення тенденцій розвитку відхилень діагностичних ознак стану підприємства;
- 5) виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, які здійснюють вплив на розміри індикаторів стану, вивчення їх спрямованості;
- 6) узагальнення результатів дослідження для встановлення загального діагнозу;
- 7) визначення можливих тенденцій подальшого розвитку підприємства при незмінному економічному курсі та при внесенні коригувань в діяльність через реалізацію запропонованих заходів, які сприяють налагодженню роботи всіх складових об'єкта дослідження.

Економічна діагностика повинна застосовуватися в процесі управління підприємства безперервно, оскільки вона дозволяє виявляти нові тенденції в роботі суб'єкта господарювання, що потребують внесення змін в оперативне управління його фінансовою і господарською діяльністю [2].

Важливо окреслити відмінні риси та цільові аспекти діагностики. Першою властивістю діагностики діяльності підприємства є її спрямованість на встановлення ознак і оцінювання внутрішнього стану об'єкта. Стан організаційної системи як об'єкта дослідження характеризує діючу структуру, побудову організації й відображає кількісні й якісні параметри того стану, в якому організація перебуває у певний період часу, а також ступінь реалізації ознак раціональної побудови й функціонування організацій. Розпізнавання системи в її нормальному стані пов'язане з визначенням відмінних ознак організації й віднесенням її до певного типу, виду й т.п. на основі виявлення й дослідження якісно-кількісного складу елементів, організаційної структури, особливостей поведінки. Проведення такого дослідження дозволяє оцінити стан і рівень управління системою [3, с.41]. Другим елементом цільового призначення

діагностики є виявлення проблем розвитку й ефективного функціонування об'єкта, який досліджується. Ефективність організації визначається її здатністю формулювати й досягати поставлених цілей. У випадку, якщо ухвалені рішення не дають очікуваного результату або зміна умов функціонування системи приводить до неможливості досягнення поставлених цілей відомими способами, виникає проблемна ситуація. Розпізнавання має на меті встановити причинно-наслідкові зв'язки між спостережуваними явищами й визначити чинники проблемної ситуації. Нарешті, третьою необхідною властивістю діагностики є формування шляхів вирішення проблем. Система реагує на виникаючі зміни шляхом прийняття відповідних рішень. Рішення виражаються у формі конкретних дій. Можна сказати, що прийняте рішення є дією, спрямованою на розв'язання виявлених проблем. Розпізнавання покликане визначити чинники, що спричиняють порушення нормального стану системи, і вказати напрямок дій з усунення проблеми, яка виникла [2].

Щодо видів економічної діагностики, то вважаємо, що найбільш загальним визначенням видів економічної діагностики є експрес-діагностика та комплексна діагностика.

Залежно від масштабів, цілей та напрямів здійснюваних перетворень, а також доступності інформації про окремі сфери діяльності підприємства, доцільно проводити експрес діагностику або детальну («повноцінну») діагностику. Експрес-діагностика – коротке дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення проблемних аспектів та отримання попередніх оцінок поточного стану. Експрес-діагностика найчастіше є початковим етапом, на якому визначаються загальні тенденції розвитку підприємства. Цей різновид діагностичних досліджень не потребує значних витрат ресурсів та часу, а тому має всі передумови для широкого практичного застосування[4].

Кожне підприємство потребує постійного моніторингу свого поточного стану. І саме експрес-діагностика стає одним з ефективних способів аналізу його поточної господарської діяльності, що відображає, так би мовити, «миттєвий» погляд на фінансово-економічну ситуацію, що склалася на підприємстві. При цьому головне завдання експрес-діагностики – пошук найбільш слабких сторін у діяльності окремо взятого промислового підприємства. Таким чином, експрес-діагностика передбачає незначні витрати часу для отримання попередньої оцінки. Для більш детального аналізу проводяться додаткові аналітичні дослідження. Така діагностика проводиться з метою отримання невеликої кількості ключових, найбільш інформативних показників, що дають точну й об'єктивну картину поточного стану підприємства. Вона дозволяє виявити назріваючі проблеми та запропонувати можливі шляхи виходу з критичних ситуацій [5, с. 27].

Детальна («комплексна») діагностика – докладне аналітичне дослідження, що дає глибоке розуміння поточної ситуації та є основою для визначення як стратегії перетворень у досліджуваних сферах діяльності, так і переліку конкретних заходів для досягнення запланованих результатів. Така діагностика може проводитися за усіма напрямками господарської діяльності підприємства або фокусуватися на якому-небудь одному чи декількох напрямках. Комплексна діагностика необхідна, якщо існуюча (або відсутня) на підприємстві система моніторингу поточної діяльності не дозволяє виявити основні проблеми та визначити причини їх виникнення («все погано, і не розуміло з чого починати»).

Загалом така діагностика містить у собі організаційну, кадрову, функціональну та стратегічну діагностику. Комплексна діагностика стану підприємства дозволяє визначити поточний стан справ та оцінити його інноваційний потенціал на базі детального вивчення проблемних аспектів господарської діяльності, окреслених ще на етапі експрес-діагностики Казачков І. та О. Ткаченко вважають, що детальна діагностика може проводитись за наступними напрямками досліджень:

- розширений аналіз галузі;
- фінанси; - маркетинг;
- виробнича діяльність;
- дослідження та розробки;
- кадри; - система управління;
- загальна ефективність компанії.

Варто зазначити, що комплексна діагностика стану підприємства є досить трудомістким процесом, який проводиться, як правило, сторонніми консультантами. У зв'язку з цим потенційна періодичність проведення комплексної діагностики дуже низька – менше одного разу на рік. Практика показує, що таку діагностику виконує обмежена кількість підприємств, які перебувають у кризовому стані або планують певні масштабні проекти [4].

В сучасних умовах розвитку економічної системи пропонуємо проводити економічні діагностику підприємств за такими напрямками [6]:

- діагностика конкурентного середовища підприємства;
- діагностика стратегії підприємства;
- діагностика господарського потенціалу підприємства;
- діагностика майнового стану підприємства;
- діагностика ліквідності та платоспроможності;
- діагностика показників прибутковості та рентабельності підприємства;
- діагностика фінансової стійкості підприємства;
- діагностика ділової активності підприємства.

Враховуючи специфіку підприємств авіаційної галузі, їх інноваційне спрямування вважаємо, що економічну діагностику авіапідприємств необхідно проводити за напрямками представленими на рисунку 1.

За визначенням О. Шавшина інноваційний розвиток підприємства представляє собою процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів [7].

Кобрин Л. розглядає інноваційний розвиток як інтеграцію процесу реалізації інновацій та зростання інноваційних можливостей підприємства з метою підвищення ефективності та перспективної конкурентоспроможності виробництва. Активізація інноваційного розвитку підприємства потребує комплексного контролю змін, що відбуваються у середовищі функціонування підприємства [8, с. 152].

Стратегію інноваційного розвитку підприємства можна визначити як систему управлінських, організаційних та інноваційних рішень, спрямованих на

реалізацію поставлених перед ним завдань в умовах негативного впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства [9].

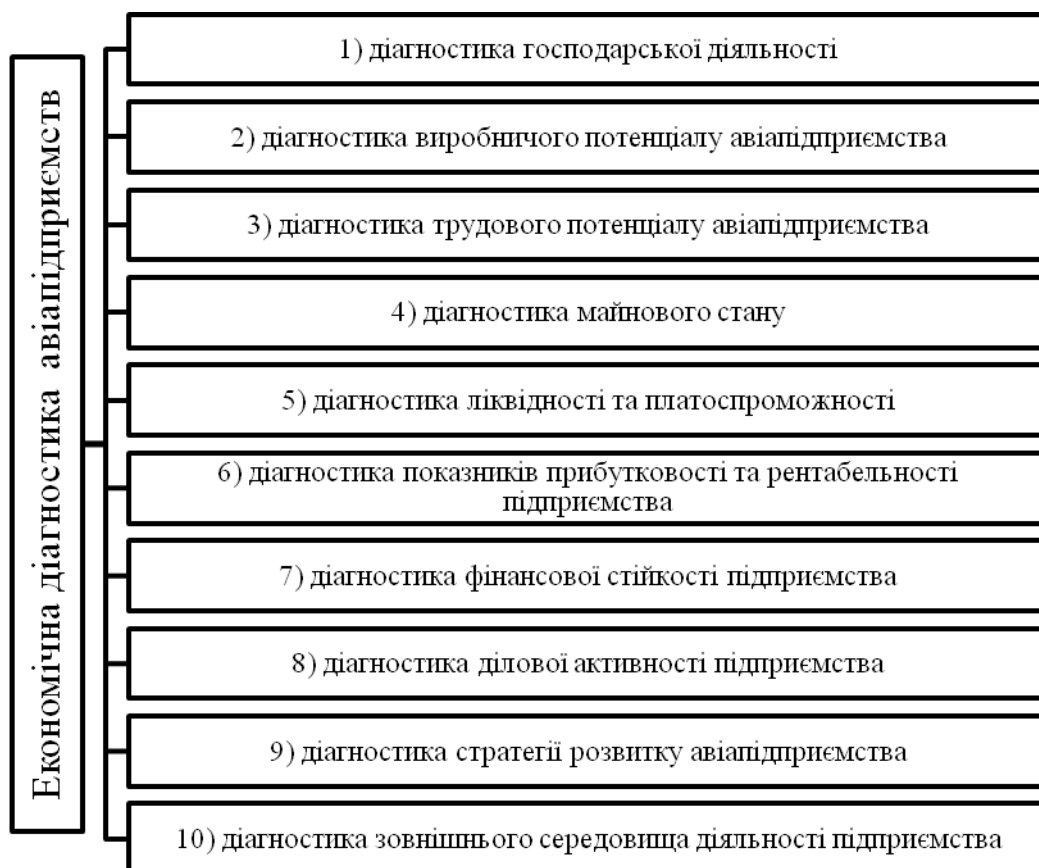


Рис. 1. Напрями економічної діагностики підприємств авіаційної галузі

Розвиток авіапідприємств не можливий без впровадження інновацій, які впливають на їх діяльність та деколи є частиною їх основної діяльності (наприклад, авіаконструкторські підприємства). Тобто діагностика інноваційного розвитку авіапідприємств може відбуватися на кожному із зазначених на рис. 1. напрямів або окремо, залежно від управлінських рішень та стратегії підприємства.

Одним із окремих напрямів діагностики інноваційного розвитку авіапідприємств є визначення його типу розвитку. Універсальним підходом до визначення типу економічного розвитку підприємства можна вважати методику, що узагальнює показники визначення рівня розвитку економічного потенціалу [10]. Базовими критеріями аналізу та оцінки ефективності організаційно-економічного розвитку економічного потенціалу підприємств використовуються такі індекси:

- виробництва
- сукупних витрат на виробництво і реалізацію продукції,
- рівня економічної ефективності
- рівня рентабельності

На основі визначених критеріїв виокремлюються основні типи економічного розвитку (табл. 1)

Проведення діагностики типу розвитку авіапідприємства за відповідними індикаторами (таблиця 1) є важливим у подальшому визначенні напрямів проведення економічної діагностики, адже діагностика інноваційного розвитку має специфічні етапи та критерії.

Визначення типів розвитку промислових підприємств [10]

Значення економічних індексів				Тип розвитку
виробництва	сукупних витрат	рівня економічної ефективності	рівня рентабельності	
>1	<1	>1	>1	Інтенсивний, найбільш прогресивний розвиток
>1	=1	>1	>1	Інтенсивний, прогресивний розвиток
>1	>1	>1	>1	Переважно інтенсивний, прогресивний розвиток
>1	>1	>1	<1	Переважно екстенсивний, мало прогресивний розвиток
>1	>1	<1	<1	Екстенсивний регресивний розвиток
>1	>1	=1	<1	Екстенсивний, стабільний регресивний розвиток
<1	<1	<1	<1	Детенсивний розвиток

Кобрин Л. визначає, що діагностика інноваційного розвитку підприємств має здійснюватися залежно від факторів, що впливають на їх діяльність: внутрішніх та зовнішніх. Зовнішніми факторами інноваційного розвитку є держава, конкуренти, постачальницько-збутові організації та споживачі. Внутрішні фактори інноваційного розвитку визначають інноваційну здатність підприємства і його виробничий потенціал. Вони поділяються на: фінансові, кадрові, техніко-технологічні, маркетингові, організаційно-управлінські [8, с. 153-154]. Кожен із цих факторів має свої критерії (показники) за якими можна здійснювати оцінку.

Враховуючи проведені дослідження можемо сформулювати загальну схему здійснення економічної діагностики інноваційного розвитку підприємств (рисунок 2).

Зауважимо, що на рис. 2. наведено основні напрями проведення економічної діагностики інноваційного розвитку авіапідприємств, їх мета, методи та групи показників за якими її можна здійснювати. Усі напрями економічної діагностики можна поділити на дві групи: внутрішня діагностика та зовнішня діагностика. Проте є напрями, які необхідно розглядати з позиції як внутрішнього так і зовнішнього аналізу: маркетинговий потенціал, фінансовий потенціал та інноваційна діяльність.

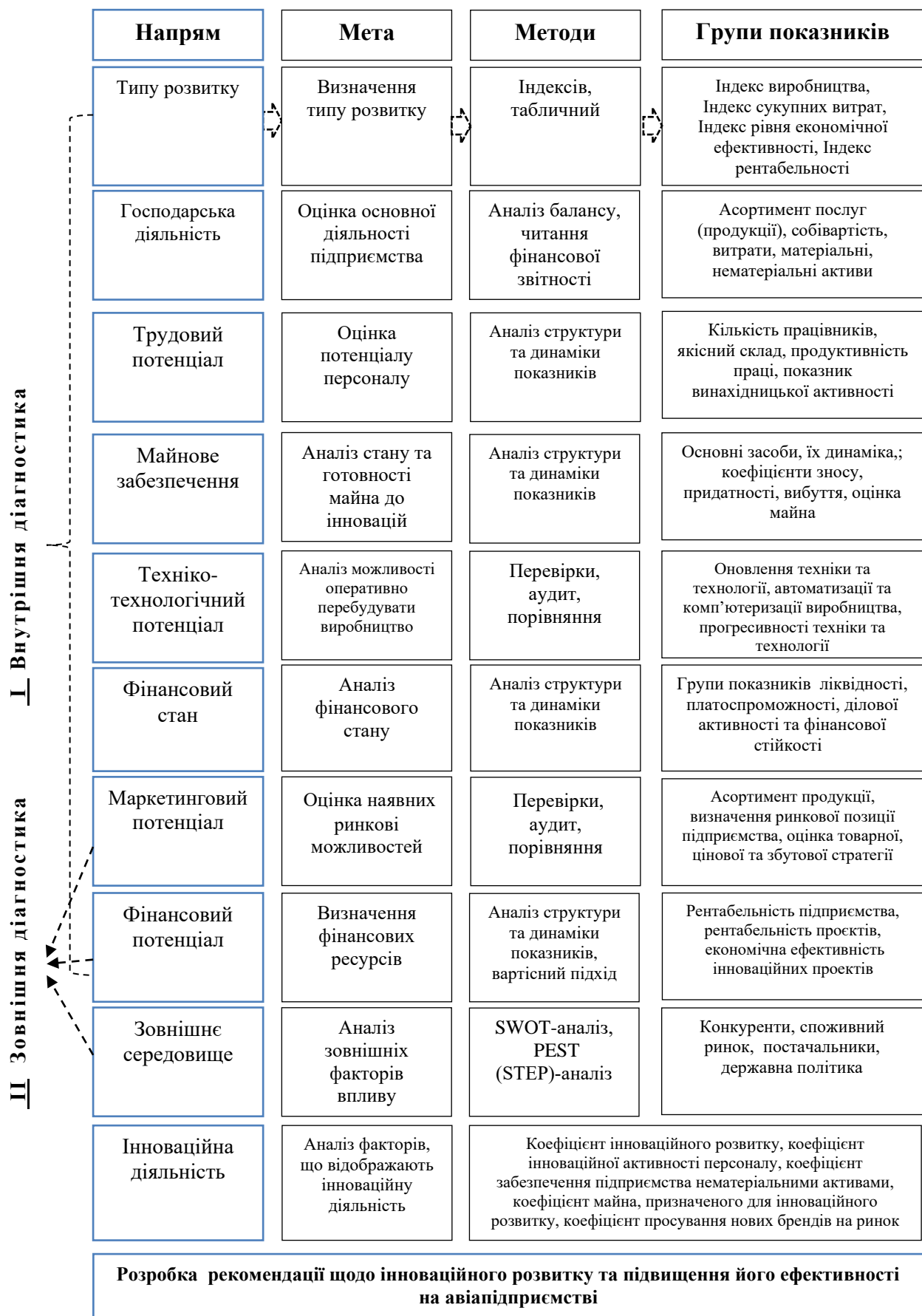


Рис. 2. Схема проведення економічної діагностики інноваційного розвитку авіапідприємств

Розглянемо детальніше показники, які можуть відображати інноваційну діяльність, діагностику яких проводимо з метою аналізу основних факторів інноваційного розвитку:

– коефіцієнт інноваційного розвитку, який характеризує інноваційну активність виробничого розвитку і показує частку коштів, виділених на впровадження інновацій, навчання і підготовку персоналу, пов'язаного з інноваціями, просування нових брендів на ринок, у загальному обсязі всіх інвестицій. Цей показник свідчить про досвід підприємства в управлінні інноваційними проектами;

– коефіцієнт інноваційної активності персоналу, який характеризує якісний професійно-кадровий склад підприємства. Він показує частку персоналу, що працює безпосередньо над розробкою нових продуктів і технологій, виробничим та інженерним проектуванням, дослідними й експериментальними роботами;

– коефіцієнт забезпечення підприємства нематеріальними активами. Він визначає наявність у підприємства інтелектуальної власності і прав на неї у виді патентів на винаходи, промислові зразки, права на корисні моделі, програмне забезпечення, товарні знаки і знаки обслуговування;

– коефіцієнт майна, призначеного для інноваційного розвитку, який показує частку майна експериментального і дослідницького призначення, придбаних машин і устаткування, пов'язаних з технологічними інноваціями в загальній вартості усього устаткування;

– коефіцієнт просування нових брендів на ринок, який визначає наявність і частку нових торгових марок підприємства на ринку [8, С. 156].

Також, у ході проведення дослідження необхідно виокремити те, що економічна діагностика інноваційного розвитку може проводитись до впровадження інновацій (попередня діагностика) для виявлення їх доцільності та потенціалу підприємства та безпосередньо в процесі інноваційного розвитку (поточна діагностика) для виявлення та попередження проблем, що виникають.

Результати проведеної діагностики необхідно сформулювати у висновки та рекомендації щодо інноваційного розвитку та підвищення його ефективності на авіапідприємстві, які будуть враховуватись у подальшій діяльності.

Висновки. Отже, економічна діагностика інноваційного розвитку авіапідприємств – це комплексний багатогранний аналіз діяльності підприємства та факторів, що впливають на нього, із формуванням пропозицій та рекомендацій щодо його подальшого розвитку та формування відповідної стратегії. За впливом факторів діагностику інноваційного розвитку авіапідприємств можна поділити на внутрішню та зовнішню, за сферою охоплення – на експрес-діагностику та поглиблену діагностику.

Для економічної діагностики інноваційного розвитку авіапідприємств важливим є дотримання етапів її проведення, першим з яких є визначення типу розвитку підприємства, на основі якого розробляється схема її проведення та доцільність розрахунку деяких специфічних показників. Враховуючи специфіку діяльності досліджуваного підприємства вважаємо, що проведення економічної діагностики має ґрунтуватися на індивідуальному підході.

Ключовим етапом економічної діагностики інноваційного розвитку авіапідприємств є формування на основі проведеного дослідження висновків та пропозицій (рекомендацій) щодо подальшої діяльності авіапідприємства.

Зауважимо, що впровадження системи економічної діагностики авіапідприємства може стати дієвим інструментом попередження проблем на

підприємстві, зробити його більш стійким до негативних впливів та адаптивним до зовнішніх викликів.

Список використаних джерел:

1. Бойко, В. В. Сучасні тенденції розвитку економічної діагностики стану підприємств. Економіка та управління на транспорті, (2017). №4. С. 18-24
2. Бобко, Н. А.; Коваль, Ю. А. Сутність економічної діагностики діяльності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2013, №4. С.83-89.
3. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: Монографія / за заг.ред. проф. Воронкової А.Е. – Харків: ІНЖЕК, 2006. – 448 с.
4. Казачков, І. О.; Ткаченко, О. О. Сучасні підходи до проведення економічної діагностики підприємства. *Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_148.pdf*, 2013.
5. Загорна Т.О. Економічна діагностика. Навчальний посібник / Т.О. Загорна. – К. : Центр учбової літератури, 2007 – 400 с.
6. Вовк, О. Ковальчук, А. Кравченко, М. Напрями економічної діагностики підприємств в умовах сьогодення. *Збірник наукових праць ЛОГОΣ*, 2020, С. 64-65. DOI 10.36074/24.04.2020.v1.21
7. Шавшин, О. С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*, 2017, №3 (2), С. 167-171.
8. Кобрин, Л. Й. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*, 2016, №1: С. 152–157.
9. Ареф'єва, О. В.; Пілецька, С. Т. Стратегія інноваційного розвитку в контексті антикризового управління. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. Київський національний університет технологій та дизайну, 2020. С. 6-9.
10. Галькевич М. В. Обґрунтування методики оцінка за вартісними критеріями розвитку потенціалу конкурентоспроможності для транспортних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарств*. 2017. №14 (1). С. 50-55.
11. Вовк, О. М.; Ковальчук, А.М.; Тхор, А. Я. Технологій економічної діагностики процесів комерціалізації потенціалу підприємства // *Topical issues of the development of modern science. Abstracts of the 8th International scientific and practical conference*. Publishing House "ACCENT". Sofia, Bulgaria. 2020. Pp. 174-179. URL: <http://sci-conf.com.ua>.

Пілецька С.Т.

*доктор економічних наук, доцент, професор
Національний авіаційний університет, м. Київ*

Коритько Т.Ю.

*кандидат економічних наук, доцент, ст. науковий співробітник
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ*

Дуксенко О.П.

Ст. викладач

Національний авіаційний університет, м. Київ

КОНТРОЛІНГ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В сучасних умовах інноваційного розвитку економіки країни на необхідності підвищення ефективності управління підприємствами зумовила відповідні перетворення в організаційних структурах управління підприємством. Отже, діяльність підприємств характеризується такими основними проблемами: значним спадом обсягів промислового виробництва, нестабільними умовами функціонування підприємств, зростанням вартості енергоресурсів і, як наслідок, збільшенням вартості кінцевої продукції, скороченням внутрішнього попиту через зменшення рівня доходів населення [4].

Інновації в роботі підприємств зумовили створення управлінських механізмів, основним завданням яких стало об'єднання і координація дій всіх елементів виробничих систем для досягнення поставлених цілей. В такій ситуації, контролінг інноваційних процесів, як ключовий елемент в системі управління інноваційним розвитком підприємства, стає найважливішим інструментом підвищення ефективності його інноваційної діяльності.

Для того, щоб визначити місце і роль контролінгу в управлінні підприємством, треба визначити його сутність і функції, які залежать від концепцій контролінгу, що дотримуються сучасні автори.

Так, Кармінський А.М. [7] ототожнює контролінг інновацій із проект-контролінгом, оскільки інноваціям властиві всі ознаки проекту і їх можна розглядати як окремі проекти. Як головне завдання контролінгу інновацій автор визначає «нагляд за процесом реалізації інноваційного проекту, а також контроль та інформаційну підтримку ефективного управління проектом». Отже, автор визначає, що функцію розроблення плану реалізації інноваційного проекту покладено на керівника проекту, проте, методики та інструменти планування розробляють і надають проектній групі спеціалісти підрозділу контролінгу. У цьому знаходить реалізацію функції методичної підтримки планування.

Башкатова Ю.І. визначає, що «служба контролінгу інновацій здійснює контроль орієнтування на поставлену мету за допомогою встановлених проміжних цілей, які виступають критеріями виконання стратегічного плану інновацій» [2]. Чіткого визначення поняття «контролінг інновацій» Башкатова Ю.І. не надає та розглядає його функції через функції служби контролінгу, що не дає представлення про значення контролінгу в системі управління інноваціями.

Ототожнення контролінгу інновацій та контролінгу інвестицій здійснює Яковлев Ю.П., відзначаючи, що «інвестиції в інновації є найбільш важливими в сучасних умовах господарювання, а отже, контролінг інвестицій мусить бути спрямованим саме на такі інновації» [11], що не є спірним питанням, оскільки інвестиції та інновації не є тотожним поняттям, мають різні функції. Отже,

контролінг інвестицій та інновацій теж має різні функції, які притаманні їм, та принципи його проведення.

Контролінг інновацій, за думкою Михайліченко Н.М – «це складова системи контролінгу за орієнтацією на окремі сфери фінансово-господарської діяльності підприємства, що здійснює підтримку управління інноваційною системою підприємства шляхом координації, моніторингу, аналізу, методичного та інформаційного забезпечення інноваційних проектів» [9]. Представлене визначення більш повно розкриває сутність контролінгу, його функції та принципи.

На думку Н.П. Михайлишина і Н.Г. Мельника під контролінгом інноваційної діяльності розуміють методику управління інноваційною моделлю розвитку підприємств, спрямовану на вивчення тенденцій розвитку мікро- і макросередовища підприємства, виявлення резервів і удосконалення координації системи управління інноваційною діяльністю з використанням нових інформаційних технологій і сучасних методів прийняття рішень для забезпечення реалізації інноваційного потенціалу підприємства [10].

Зокрема, поняття «інновація», з визначення Закону України «Про інноваційну діяльність», передбачає необхідність її дослідження через призму «організаційно-технічних рішень виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру» [6].

В джерелі [1] відмічається, що інновація - це новий, поліпшений продукт або технологія, що є результатом інноваційного процесу, його найбільш важливою складовою на підприємствах є вдосконалення технології в найбільш раціональному шляху відповідно до конкретних економічних умов.

Отже, інновація являє собою процес або результат процесу, в якому: використовуються частково або повністю результати інтелектуальної діяльності та забезпечує випуск інноваційної продукції.

Для розуміння ролі інновації в системі контролінгу розглянемо поняття «управлінська інновація». Е. Т. Гребньов вважає, що «під управлінським нововведенням розуміється будь-який цілеспрямована зміна технології управління, орієнтоване на заміну існуючого механізму управління або його елементів з метою прискорення, полегшення або поліпшення виконання поставлених завдань» [5]. А. В. Матвеев дає наступне визначення «управлінська інновація – це результат творчої діяльності, спрямованої на розробку, створення і поширення нових управлінських технологій, методів і організаційних форм» [8]. На думку К.С. Безгіної та Ю.М. Клименко [3] управління інноваціями – це цілеспрямована взаємодія керуючої і керованої підсистем, орієнтована на перманентний пошук і трансформацію різних комбінацій властивостей і характеристик інноваційних об'єктів, з метою отримання мультисистемного ефекту.

Таким чином, контролінг є одним з найважливіших напрямків в розвитку теорії і практики обліку, контролю і аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства, оскільки комплексні рішення, що стосуються фінансово-виробничої діяльності, вимагають формування і виконання загальної концепції управління підприємством, переходу до системного управління, що визначає системний підхід базовою основою контролінгу (рис. 1).

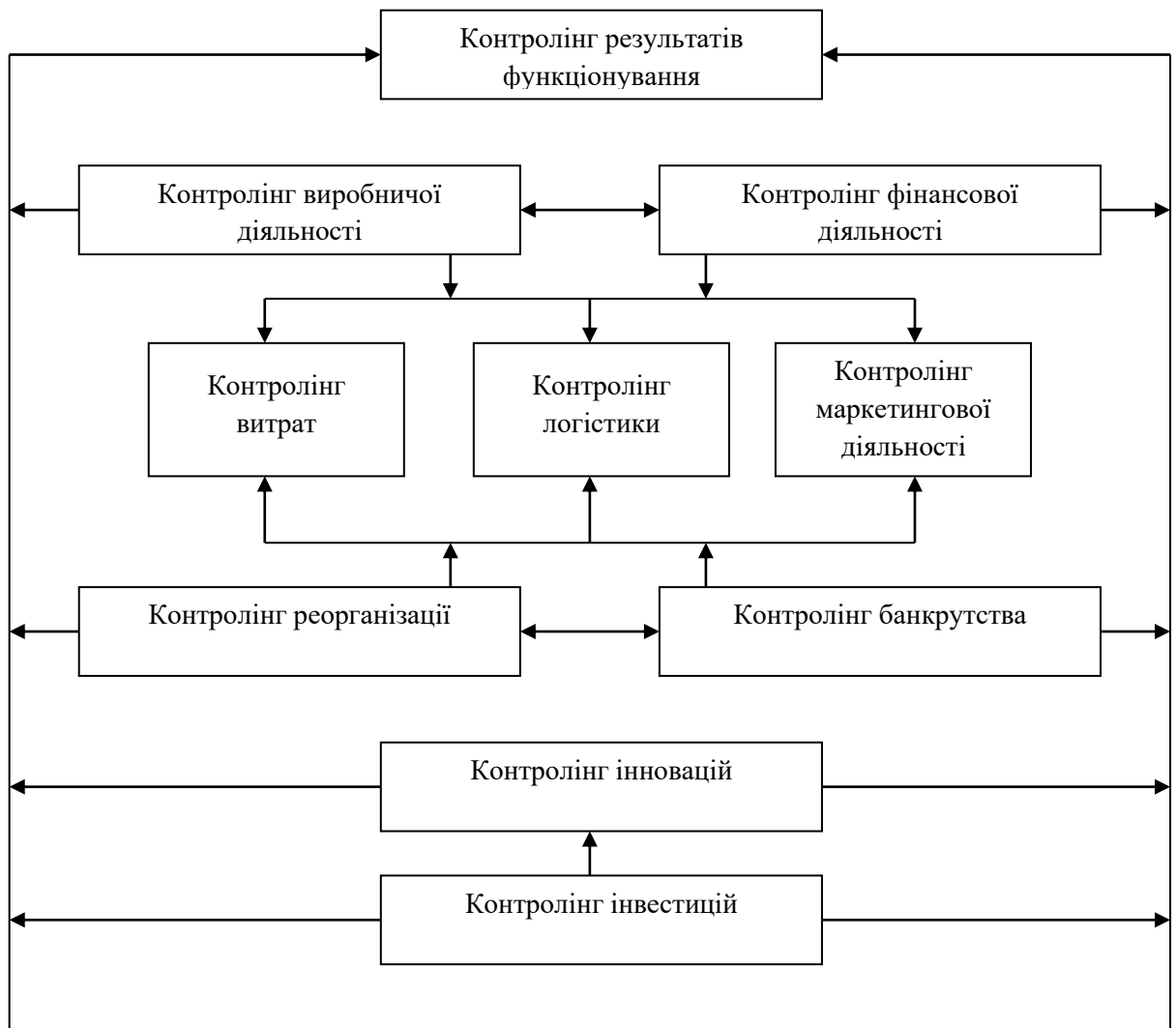


Рис. 1 Взаємозв'язок підсистем контролінгу

Подання контролінгу як комплексу сфер функціонування підприємства пов'язано з багатофункціональним визначенням його сутності і комплексу типових функцій і завдань, що реалізуються в рамках різних підсистем, однією з яких є контролінг інновацій.

Контролінг інновацій являє собою функціонально і організаційно відокремлений напрямок фінансово-виробничої роботи на підприємстві, пов'язане з реалізацією його інноваційної діяльності.

Зміст контролінгу інновацій становить інформаційно-аналітична і методична підтримка процесів планування, обліку, контролю і аналізу параметрів інноваційних проектів, а також консультування керівництва при виробленні стратегій інноваційного розвитку підприємства.

Організація контролінгу в сфері інноваційної діяльності підприємства повинна бути спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства, які конкретизуються в контролінгу інновацій як:

- орієнтація нововведень на стратегічні цілі підприємства;
- визначення взаємовпливу і координація всіх видів діяльності, пов'язаних з інноваційним напрямком;
- забезпечення економічного обґрунтування управлінських рішень в сфері інновацій;

– інформаційна підтримка та контроль за ходом реалізації інноваційних проектів.

Віддача від впровадження нововведень на підприємстві має довгостроковий період, що визначає місце контролінгу інновацій у стратегічному управлінні. Стратегічне планування інноваційної діяльності передбачає оптимальне використання наявних у підприємства ресурсів з метою адаптування до умов зовнішнього середовища і запобігання його негативного впливу на інноваційні процеси.

Межі регулювання стратегічних сфер діяльності в межах контролінгу інновацій представлено на рис.2.

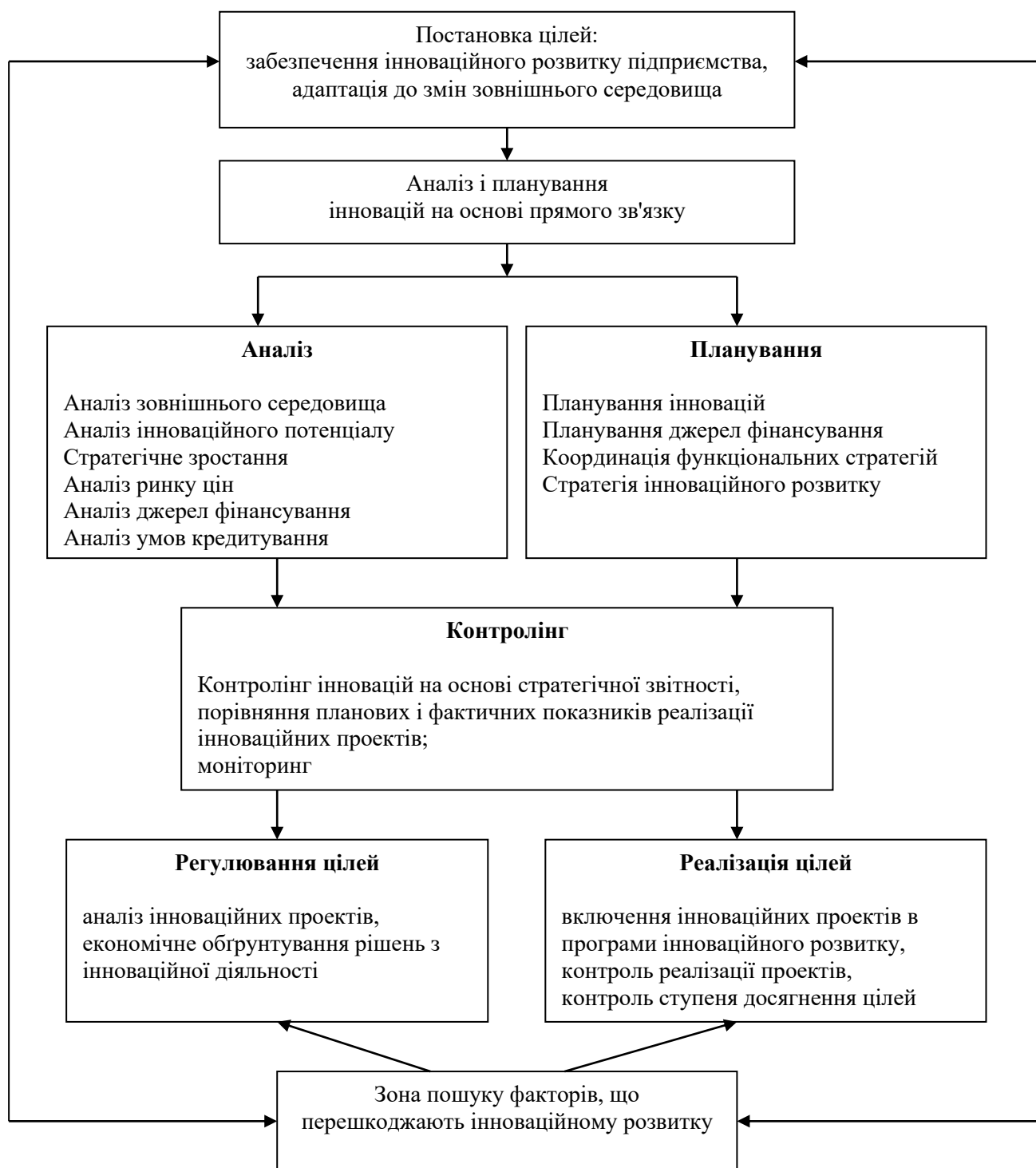


Рис. 2 Регулювання стратегічних сфер діяльності підприємства в межах контролінгу інновацій

Контролінг інновацій дозволяє досягти максимальної ефективності інноваційної діяльності та при цьому мінімізувати ризики.

До основних цілей, які покликаний виконувати контролінг в інноваційній сфері, можна віднести наступні:

- планування, в тому числі розробка методів планування і координації бюджетів;

- контроль реалізації планів, який включає в себе аналіз фактичних результатів, оцінку інноваційної діяльності, виявлення відхилень і їх причин;

- інформаційно-аналітичну підтримку управлінських рішень, в тому числі в області інноваційної діяльності.

При розгляді функціональних областей контролінгу інновацій на підприємствах, необхідно враховувати ту обставину, що його функції і завдання постійно доповнюються і змінюються за змістом. До основних функцій контролінгу інновацій відносяться:

- аналіз і контроль інноваційних процесів;

- вибір, оцінка та реалізація інноваційних рішень;

- контроль і регулювання інноваційних циклів;

- економічне та інформаційне забезпечення впровадження нової продукції;

- управління витратами на інновації;

- методичне та інформаційне забезпечення розробки інноваційних проектів;

- економічне обґрунтування інноваційних проектів;

- оцінка ризиків інноваційного проекту;

- оцінка ефективності впровадження інновацій на підприємстві.

Формування завдань контролінгу інновацій можна провести з урахуванням реалізації функцій менеджменту в системі управління підприємством, які направлені на інноваційний розвиток. Розподіл завдань за функціями контролінгу інновацій представлена на рис. 3.

В цілому характер функцій і завдань контролінгу інновацій аналогічний інших підсистем контролінгу, що обґрунтовано розглядом його як особливого економічного управління процесами, що протікають на підприємстві. Разом з тим, спеціальними завданнями контролінгу інновацій в умовах організації впровадження нової продукції на підприємстві в рамках НДДКР можуть бути:

- управління процесом підвищення ефективності стратегічного і оперативного планування НДДКР,

- управління асортиментної політикою впровадження нових продуктів,

- скорочення часу проектних розробок,

- планування і контроль бюджетів НДДКР,

- контроль показників, що характеризує інноваційний цикл,

- оцінка замовлень НДДКР,

- управління стратегічними витратами на НДДКР.

діяльності необхідно інформаційне забезпечення. Достатня, достовірна та своєчасна інформація є одним з факторів, що забезпечують зниження витрат реалізації інноваційних проектів і підвищення ефективності підприємства.

Рациональне використання інформації досягається шляхом організації на підприємстві інформаційної мережі, яка являє собою формалізоване безліч інформаційних потоків від джерел інформації до її споживача

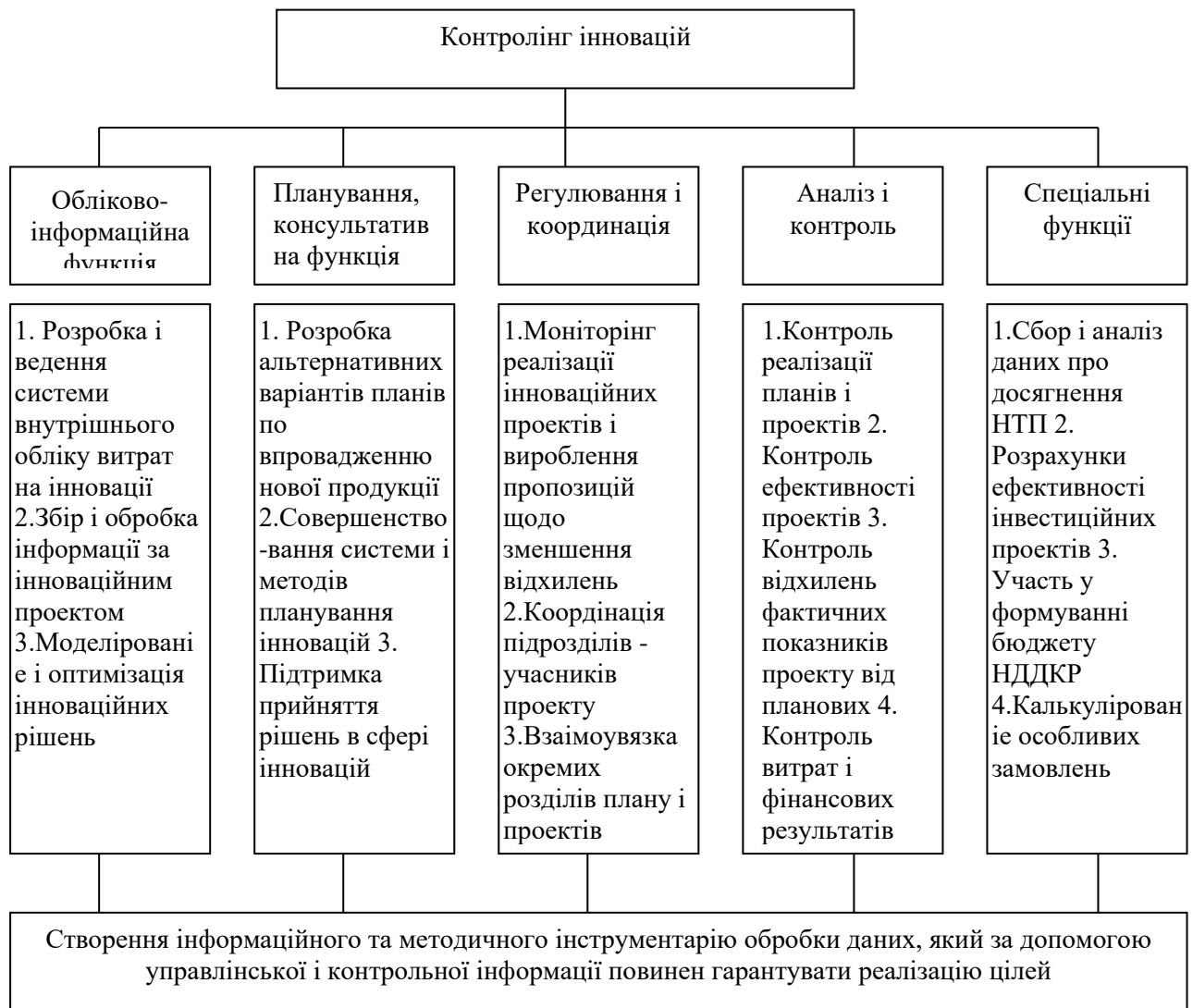


Рис. 3 Задачі та функції контролінгу інновацій

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в інноваційній м. Обліково-інформаційна функція контролінгу інновацій, перш за все, реалізує раціональний документообіг.

До основних обліково-інформаційних завдань контролінгу інноваційних проектів на оперативному рівні відносяться:

- розробка необхідних форм документів, що уніфікує процес збору і обробки інформації, в системі електронного документообігу;
- оцінка даних поточного обліку;
- заповнення і обробка документації, що фіксує планові і фактичні величини;
- виявлення і аналіз відхилень;
- прогнозування подальшого ходу реалізації інноваційного проекту;
- складання проміжних звітів;
- розробка коригувальних заходів щодо усунення відхилень від бюджету інноваційного проекту;
- надання звітів керівництву;
- проміжна калькуляція продукту на основі фактично досягнутих параметрів проекту;
- остаточний звіт, що охоплює оцінку ходу і результати інноваційного проекту.

Отже, стан і рівень контролінгу інноваційної діяльності на підприємствах не повинні входити у протиріччя з потребами виробництва як базової системи.

Розвиток контролінгу є результатом розширення масштабів виробництва і ускладнення його характеру, посилення інтеграційних процесів і загострення конкуренції виробників продукції в умовах глобалізації, підвищення ролі інтелектуального капіталу, вдосконалення засобів і методів управління.

Впровадження контролінгу інновацій на підприємстві охоплює побудову або зміна організаційної структури управління, формування функціональних підсистем.

Таким чином, система контролінгу інновацій дозволяє здійснювати обґрунтовані стратегічні дослідження, системний аналіз та реінжиніринг процесів і їх адаптації до змін навколишнього середовища. Це дає можливість розглядати контролінг інновацій як найважливіший інструмент антикризового управління бізнесом, що істотно підвищує його актуальність в сучасних умовах.

Економічна дійсність змінюється, стає більш динамічною, складною, постійно відчуває вплив прискореного НТП, багатьох інших нових факторів. Впровадження контролінгу інновацій може стати ефективним інструментом організаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Arefieva O.V., Piletska S.T., Miahkykh I.M., Arefiev S.O. Development Of The Innovation Activity Of Enterprises In The Digital Economy. International Journal of Advanced Science and Technology, Vol. 29, No. 8s, (2020), pp. 2304-2311.

2. Башкатова Ю.И. Контроллинг / Ю.И. Башкатова. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 108 с.

3. Безгін К. С. Управління інноваціями: Навчальний посібник / К.С. Безгін, Ю.М. Клименко // Заг. ред. К.С. Безгіна. – Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с

4. Брюховецька Н.Ю., Коритько Т.Ю. Інноваційний розвиток як чинник конкурентоспроможності в умовах зовнішніх обмежень. / Н.Ю. Брюховецька, Т.Ю. Коритько // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: Зб. наук. пр. — Київ: ІЕП НАНУ, 2017. С. 12-20.

5. Гребнев Е. Т. Управленческие нововведения / Е. Т. Гребнев. – М. : Экономика, 1985. 159 с.

6. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2005 р. № 40-IV // Голос України. 2005. 9 серп. С. 3.

7. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н. И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. 2-е изд. М. : Финансы и статистика, 2002. 256 с.

8. Матвеев А. В. Управленческие инновации в деятельности руководителя коммерческой фирмы: дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Матвеев Алексей Владимирович. М., 1999. 122 с

9. Михайличенко Н.М.. Проблеми визначення кола функцій контролінгу інновацій. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 1. 164-168. <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

10. Михайлишин Н.П., Мельник Н.Г. Контролінг інноваційної діяльності як засіб реалізації інноваційного потенціалу підприємства. Інноваційна економіка, 2010. 1, с. 101-105

11. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю.П. Яковлев. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. 318 с.

Полоус О.В.

кандидат економічних наук, доцент

Національний авіаційний університет, м. Київ

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ: ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІР ТА НАЦІОНАЛЬНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ

В умовах посилення конкуренції в межах глобальної економічної системи більшість розвинутих країн тяжіє до активного розвитку ринків інноваційних продуктів та послуг, оскільки вдала кооперація державного сектору та бізнес-структур в даній сфері здатна забезпечити гідний рівень та якість життя населення, і, як наслідок, сприяти формуванню та розвитку нового цифрового типу людського капіталу нації. Для України розвиток сфери інноваційних послуг має стати стратегічно важливим напрямом, який сприятиме не лише покращенню економічних позицій в регіоні та світі, а й формуванню економіки нового, інноваційного типу.

Процеси глобалізації, що динамічно набувають обертів в останнє десятиліття, інколи відсувають питання розвитку інноваційної сфери нашої держави на другий план, ставлячи перед державою виклики економічного, політичного та соціального характеру, які є притаманні світовій спільноті у визначений період часу. При цьому слід наголосити, що саме активний розвиток інноваційної сфери України може стати тим інституціональним ресурсом, який здатний забезпечити довгострокове економічне зростання поза впливом згаданим вище факторів зовнішнього глобального середовища. В світових масштабах рівень розвитку ринку інноваційних продуктів та послуг держави, її інноваційної системи оцінюється за допомогою ряду глобальних індексів, які надають інтегральну оцінку інноваційних показників, часто у сукупності із іншими ключовими для даної сфери показниками.

Всесвітньою організацією інтелектуальної власності за підтримки Корнельського університету та школи бізнесу INSEAD розробляється Глобальний індекс інновацій, який дозволяє оцінити рейтинги провідних країн-новаторів за минулий рік та визначити позиції конкретної держави серед 130 досліджуваних країн [1]. В 2019 році пріоритети доповіді за Глобальним індексом інновацій змістилися в бік розвитку медичних інновацій, за якими дослідники даного рейтингу вбачають здорове майбутнє світової спільноти.

Найінноваційнішими країнами за версією Глобального індексу інновацій станом на 2019 рік стали Швейцарія, Швеція, США, Нідерланди та Великобританія. Україна посіла 47 сходинку даного рейтингу, погіршивши свої позиції на чотири пункти (43 сходинка станом на 2018 рік). В табл. 1 представлена динаміка зміни позицій України та країн-сусідів за Глобальним індексом інновацій.

За даними табл. 1 можна зробити висновки, що серед країн-сусідів України найбільш інноваційною країною є Угорщина, яка з 2015 року майже не змінювала позицій в рейтингу, утримуючи 33 сходинку серед 130 досліджуваних країн світу. Досить стабільні позиції за інноваційністю має також Польща, яка значно покращила позиції в рейтингу у 2016 році зайнявши 39 сходинку (46 сходинка в 2015 році) та утримуючи її станом на 2019 рік. Найменш інноваційними сусідами України за версією Глобального індексу інновацій є Молдова та Румунія, а Грузія станом на 2019 рік значно покращила свої позиції, зайнявши 48 сходинку (59 сходинка станом на 2018 рік) та майже наздогнавши Україну.

Динаміка зміни позицій за Глобальним індексом інновацій
2015-2019 рр., рейтинг

Країна	Рейтинг				
	2015	2016	2017	2018	2019
Україна	64	56	50	43	47
Молдова	44	46	54	48	58
Грузія	73	64	68	59	48
Болгарія	39	38	36	37	40
Польща	46	39	38	39	39
Румунія	54	48	42	49	50
Угорщина	35	33	39	33	33

Загальний рейтинг Глобального індексу інновацій для України формується із наступних складових (рис. 1).

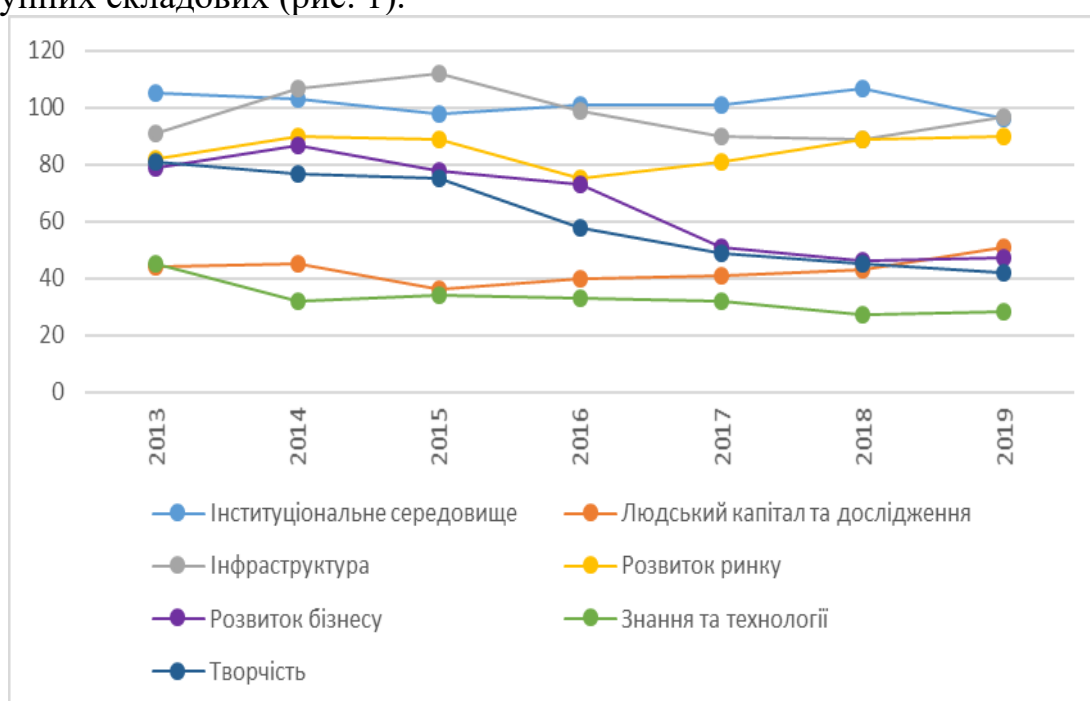


Рис. 1. Динаміка зміни складових Глобального індексу інновацій України, 2013-2019 рр.

Рейтинги зазначених на рис. 1 складових відрізняються і дозволяють визначити, що до сильних сторін інноваційної діяльності України за оцінками експертів відносяться знання та технології та людський капітал та дослідження. Стримуючими факторами для подальшого розвитку інноваційного сектору нашої держави, які, в тому числі, спричинили втрату рейтингових пунктів в 2019 році стали інституціональне середовище та недостатньо розвинута інноваційна інфраструктура.

Розглянемо більш детально складову «Людський капітал та дослідження», адже станом на 2019 спостерігалось падіння рейтингу за нею, хоча у передні роки вона забезпечувала підвищення позицій України в Глобальному індексі інновацій (рис. 2).

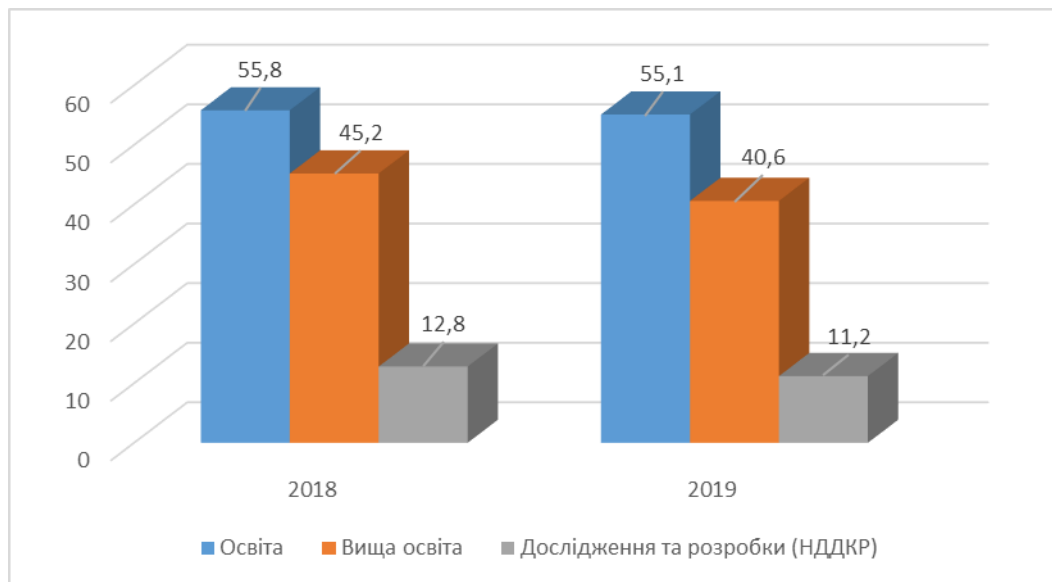


Рис. 2. Показники складової «Людський капітал та дослідження» Глобального індексу інновацій України, 2018-2019 рр.

За даними рис. 2 можна зробити висновки, що на погіршення позицій за даною складовою вплинули перш за все негативні тенденції в сфері вищої освіти України, які мають бути досліджені більш детально із використанням інформації із статистичних вітчизняних джерел, адже показники в сфері початкової та середньої освіти, а також досліджень та розробок залишилися майже незмінними.

Ще одним фаховим рейтинговим, який заслуговує уваги при дослідженні ринку інноваційних послуг держави є Індекс інноваційного розвитку агентства Bloomberg, який складається ним за підтримки ряду міжнародних організацій [2]. Дані щодо позицій України та країн-сусідів в даному рейтингу наведені в табл. 2.

За останньою інформацією агентства Bloomberg станом на 2020 рік Німеччина посіла перше місце за Індексом інноваційного розвитку, перервавши шестирічне перебування в лідерах Південної Кореї, а США вперше впали на 9 позицію за даним індексом. Сінгапур додав три рейтингові пункти і повернувся у трійку лідерів, тим самим повернувши собі позиції 2018 року.

Україна посіла 56 сходинку із 60 досліджених країн, втративши у порівнянні з 2019 роком три рейтингових пункти. Лідером серед країн-сусідів нашої держави за даним індексом стала Польща, обігнавши Угорщину на три рейтингових пункти у 2020 році. При цьому дослідники агентства Bloomberg відмічають значний ступінь проникнення високих технологій та високу патенту активність українських заявників. Варто відзначити, що станом на 2020 рік відмічається значне падіння за показником ефективності вищої освіти в Україні (з 28 позиції в 2019 році на 48 у 2020 році), що підтверджує необхідність дослідження проведених за даних час реформ у даній сфері розвитку людського капіталу України. Молдова та Грузія, які були використані для порівняльного аналізу за попереднім індексом, не були представлені у дослідженні, проведеному агентством Bloomberg.

В європейському регіоні оцінювання ефективності національних інноваційних систем відбувається за допомогою Інноваційного індексу Європейського інноваційного табло, який дозволяє віднести країни Європи до однієї із чотирьох груп (інноваційні лідери, сильні інноватори, помірні

інноватори, повільні інноватори) у відповідності до отриманих оцінок за рядом ключових критеріїв інноваційної діяльності.

Таблиця 2

Індекс інноваційного розвитку агентства Bloomberg, 2019-2020 рр.

Країна	Рік	Загальний рейтинг	Інтенсивність досліджень і розробок	Виробництво з доданою вартістю	Продуктивність	Проникнення високих технологій	Ефективність вищої освіти	Концентрація дослідників	Патентна активність
Україна	2019	53	54	58	60	37	28	46	35
	2020	56	57	57	57	35	48	49	36
Болгарія	2019	41	45	32	49	44	33	34	48
	2020	42	45	33	48	47	44	37	50
Польща	2019	22	36	20	40	18	16	38	37
	2020	25	35	17	39	22	19	38	29
Румунія	2019	29	55	18	32	23	24	47	24
	2020	32	56	19	32	23	27	47	30
Угорщина	2019	32	30	12	50	26	50	33	50
	2020	28	25	13	40	18	54	30	48

Відповідно до доповіді «Європейське інноваційне табло 2019» [3], Швеція є лідером інновацій ЄС у 2019 році, за нею слідують Фінляндія, Данія та Нідерланди. Сполучене Королівство та Люксембург опустилися з позиції найвищого статусу лідера інновацій до сильної групи інноваторів, а Естонія вперше приєдналася до групи сильних інноваторів.

За окремими індикаторами ефективності інновацій найкращими країнами ЄС в 2019 році стали:

- Данія - людські ресурси та сприятливе для інновацій середовище;
- Люксембург - привабливі дослідницькі системи;
- Франція - фінанси та підтримка;
- Німеччина - інвестиції;
- Португалія - інноватори в сфері малого та середнього бізнесу;
- Австрія - зв'язки;
- Мальта - інтелектуальні активи;
- Ірландія - вплив на зайнятість та вплив на продаж.

Україна за результатами Європейського інноваційного табло 2019 була віднесена до групи повільних інноваторів. Розглянемо динаміку зміни Інноваційного індексу Європейського інноваційного табло України та деяких країн-сусідів (рис. 3).

Як можна побачити на рис. 3, Україна відстає від своїх сусідів за даним індексом протягом всього досліджуваного періоду. При цьому слід зазначити, що Угорщина, Польща та Туреччина відносяться до групи помірних інноваторів, а Болгарія, Румунія та Україна – до групи повільних інноваторів. Таким чином, лідерство за інноваціями в регіоні для України залишається пріоритетним напрямком, який повинний розвиватися та підтримуватися на державному рівні, з метою забезпечення переходу до країн з більш високим рівнем ефективності інноваційної діяльності.

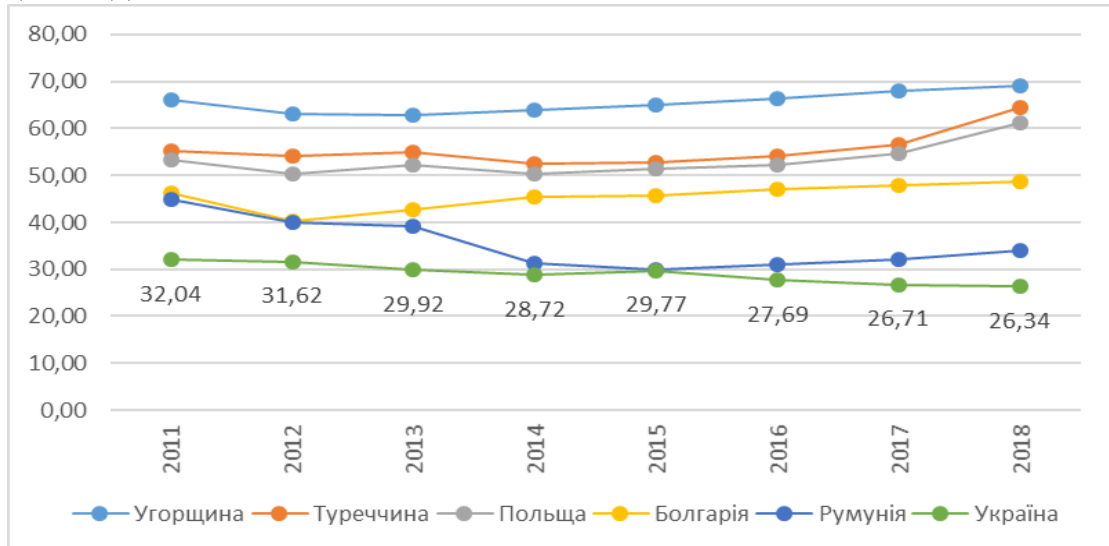


Рис. 3. Динаміка зміни Інноваційного індексу Європейського інноваційного табло, 2011-2018 рр., значення індексу

Людські ресурси та вплив на зайнятість - найсильніші інноваційні аспекти України станом на 2019 рік. Також Україна отримала досить високі оцінки за показниками зайнятості в наукоміській діяльності, випускниками зі ступенем доктора наук та видатками на інноваційні та нерегулярні дослідження. В той же час, найслабшими показниками в сфері інноваційної діяльності для нашої держави були визначені зв'язки, сприятливе для інновацій середовище, фінанси та підтримка (рис. 4).



Рис. 4. Складові Інноваційного індексу Європейського інноваційного табло для України, 2017-2018 рр.

Держаною службою статистики України щорічно видається статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність України» за яким можна простежити

основні зміни в розвитку інноваційної системи нашої держави. Друга частина збірника надає інформацію про інноваційну діяльність промислових підприємств, дозволяючи робити прогнози щодо тенденцій ключових показників [4].

Розглянемо динаміку кількості українських підприємств, що впроваджували інновації (рис. 5).



Рис. 5. Динаміка кількості українських підприємств, що впроваджували інновації, 2009-2018 рр.

За рис. 5 можна простежити тенденцію до спадання кількості вітчизняних підприємств, що впроваджували інновації починаючи з 2015 року. Станом на 2018 рік кількість інноваційних підприємств не значно зросла, але, на жаль, повернення до позитивних тенденцій докризового періоду не відбулося.

Вітчизняні промислові інноватори віддають перевагу продуктовим інноваціям, хоча процесні інновації поступово набувають популярності, в цілому повторюючи тренди продуктивних (рис. 6).

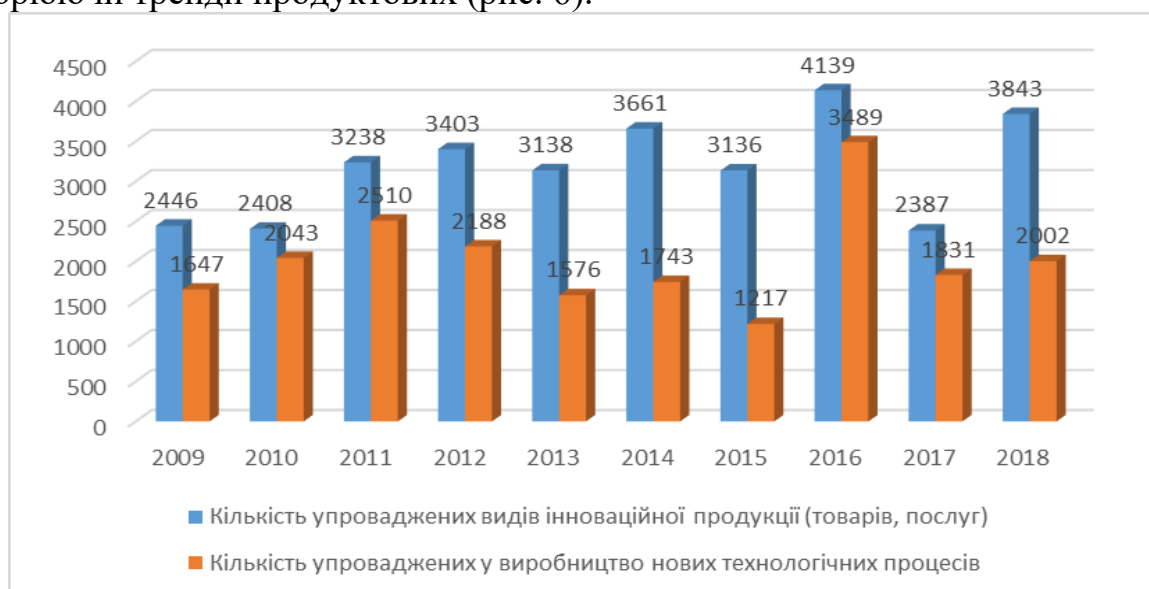


Рис. 6. Динаміка впровадження продуктивних та процесних інновацій українськими промисловими підприємствами, 2009-2018 рр.

Досить показовим в рамках проведення даного дослідження показником є обсяг реалізації інноваційної продукції українськими промисловими підприємствами (рис. 7).



Рис. 7. Динаміка обсягу реалізації інноваційної продукції українськими промисловими підприємствами, 2010-2018 рр.

**станом на 2016 рік розрахунок показника не проводився*

Як видно з рис. 7, % реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції щорічно знижувався і становив станом на 2018 рік 0,8%, що може свідчити про недостатню якість вітчизняної інноваційної продукції та низький ступінь довіри споживачів, які, скоріше за все, віддали перевагу зарубіжним аналогам.

Станом на 2018 рік витрати на фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств склали 12 180,1 млн. грн. Розподіл за джерелами фінансування наведений на рис. 8.

За даними рис. 8 можна помітити, що інноваційний сектор нашої держави не є інвестиційно привабливим як для українських, так і для зарубіжних інвесторів. Фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств відбувається, в цілому, за рахунок їх власних коштів, адже державна підтримка також становить незначну долю в загальному обсязі фінансування інноваційної діяльності.



Рис. 8. Джерела фінансування інноваційної діяльності українських промислових підприємств, 2018 рік

Враховуючи те, що ряд міжнародних рейтингів оцінює фінансування інноваційного сектору України як незадовільне, спрогнозуємо динаміку витрат на інновації виходячи із наявної статистичної інформації (рис. 9).

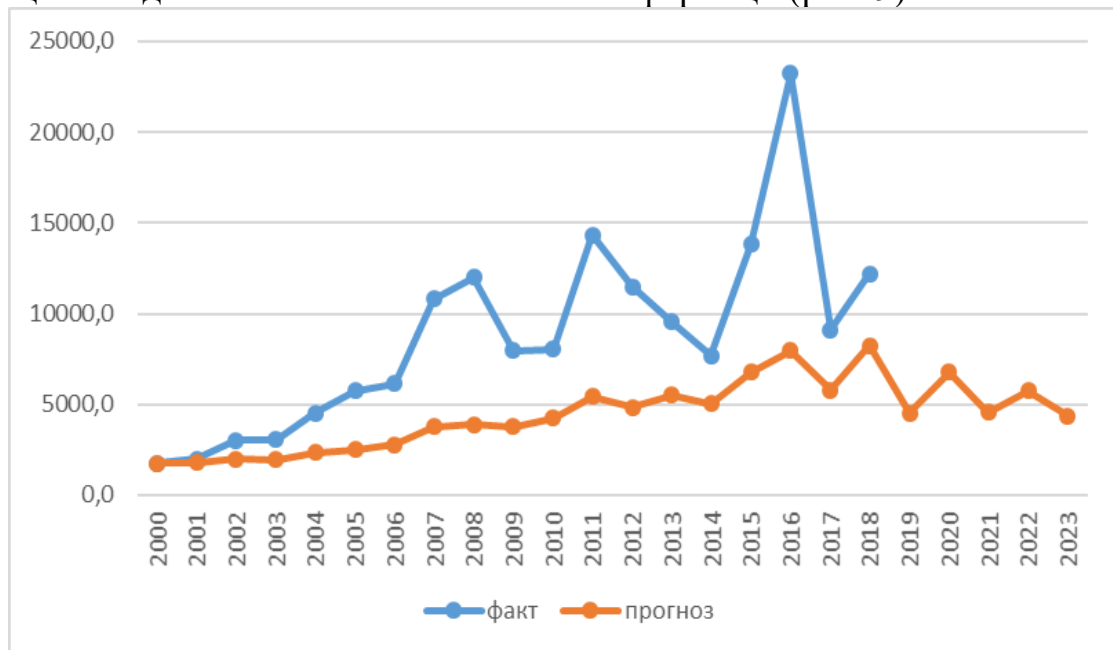


Рис. 9. Прогноз обсягів витрат на інновації, 2019-2023 рр.

Виконаний прогноз у сукупності із дослідженими тенденціями розвитку інноваційного сектору України дозволяє зробити припущення, що існує необхідність в проведенні ряду реформ щодо підвищення ефективності його функціонування. Перш за все, слід відзначити наявність ряду економічних факторів, які представлені недостатністю власних засобів та слабкою фінансовою підтримкою держави. Крім того, попит на вітчизняні товари інноваційного характеру є невисоким, що пояснюється низькою конкурентоздатністю продукції та її високою вартістю, яка зумовлена необхідністю значних витрат ресурсів усіх видів для її виробництва, низьким рівнем якості та довіри споживачів до національних товарів та послуг. Серед внутрішніх факторів слід відмітити низький інноваційний потенціал вітчизняних підприємств та відсутність інформаційної підтримки на державному рівні, яка б дала змогу вітчизняним виробникам отримати доступ до світових баз даних з метою розширення знань в області промислових та управлінських інновацій. Крім цього, подальшого розвитку потребує інноваційна інфраструктура, законодавча база та система мінімізації ризиків для виробників інноваційної продукції.

Список використаних джерел:

1. The Global Innovation Index (GII) 2019: Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/Home> 2.
2. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-most-innovative-nation>
3. European Innovation Scoreboard 2019. URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en
4. Наукова та інноваційна діяльність України. Статистичний збірник. 2018 рік. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/zb_nauka_2018.pdf

Ареф'єв В.О.

кандидат економічних наук,

ТОВ «LIDER GROUP»

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Трансформаційні процеси в економіці супроводжуються змінами які характеризуються невизначеністю та здійснюють вплив на діяльність підприємств, що розширює прояви криз і дестабілізує їхню діяльність. Це призводить до порушення ритмічності функціонування, необхідності адаптуватись до викликів зовнішнього середовища та потребує фінансового забезпечення підприємств.

Поглиблення міжгалузевої кризи не дозволяє не дозволяє вчасно знайти більш рентабельні сегменти ринку та може призвести до зниження ліквідності і платоспроможності, що негативно впливає а платвжну дисципліну і погіршує взаємовідносини між партнерами. Значна кількість підприємств великих, середніх, малих зіштовхуються із проблемою нестачі фінансових активів, що, в свою чергу, ще гальмує процеси відтворення і оновлення техніки і технології та зумовлює зниження конкурентної позиції по напрямам бізнесу іта конкурентоспроможності в цілому.

Так, «ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств та примноження конкурентних переваг є розробка стратегії, фінансового забезпечення спрямована на фінансову стабільність, збереження та приріст капіталу, отримання доходу» [1, с. 72], Разом з тим, підпадаючи під необхідність здійснювати зміни, вчасно реагувати на впливи у зовнішньому середовищі, підприємству необхідно обирати новий сценарій розвитку та підтримання іміджу при функціонуванні на конкурентних ринках. Постійна адаптація параметрів фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства дозволить раціоналізувати структуру капіталу, оптимізувати джерела фінансування, спрямувати фінансові ресурси на вузькі місця при підтриманні конкурентоспроможності а також на «використання власних і залучення зовнішніх фінансових ресурсів для досягнення стратегічної конкурентної переваги» [3, с. 98-99].

Оскільки, стратегія фінансового забезпечення являє собою комплексну програму дій, яка спрямована на забезпечення цілей, завдань, принципів формування та ефективного використання фінансових ресурсів, методів та джерел фінансування, що розраховані на перспективний розвиток і підвищення конкурентних переваг підприємства з урахуванням специфіки галузі, а її метою є забезпечення відповідної рентабельності, платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової стабільності підприємства [7], то це ще сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості для зовнішніх і внутрішніх інвесторів та розширенню джерел фінансування.

«Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства — це система досягнення конкурентоспроможності підприємства, яка уособлює в собі комплекс інструментів і засобів реалізації методів та функцій управління, що формують важелі впливу на процеси в середині підприємства та індикатори, які дають змогу оцінити цей вплив для досягнення ним поставленої мети» [8, с. 95], тому при формуванні фінансового механізму підтримання і забезпечення стратегію в перетвореннях підприємства, доцільно виокремити та поєднати в

єдиному підході різні за предметною площиною складові, втім спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності і платоспроможності.

Саме інтегрований підхід, заснований на взаємному поєднанні стратегії формування конкурентоспроможності і фінансового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1) дозволяє поєднати дві взаємозалежні площини. Він включає фінансові інструменти і джерела їхнього формування, механізм забезпечення ефективності функціонування; покращення передумов та оновлення функціональних стратегій розвитку, механізми забезпечення: організаційно-економічний, виробничий, кадрово-компетентнісний, нормативно-правовий, можливість і здатність до використання цінних факторів підвищення конкурентоспроможності; вплив на споживача; вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів, розроблену стратегію фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства: предмет, завдання, принципи та з відповідною до потреб функціонування архітектуру.



Рис.1. Елементи фінансового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Постійне удосконалення кадрово-компетентнісної складової сприятиме на сучасному рівні розвитку потреб споживачів розуміти як саме має «виглядати» конкурентоспроможне підприємство, яким чином і в який спосіб проводити адаптацію його економіко-організаційної і виробничої складових, модернізувати систему управління задля досягнення стратегічної мети та створення або підтримання унікальної конкурентної переваги. Це дозволить розширювати спектр клієнтів, отримувати необхідні для формування фінансового забезпечення фінансові результати діяльності, рівень фінансової стійкості.

Вплив фінансової архітектури на конкурентоспроможність підприємства проявляється у двох аспектах. З одної сторони, можна констатувати про фінансову конкурентоспроможність підприємства, яка проявляється у його перевагах на фінансових ринках і конкретній реалізації цих переваг у кращих умовах доступу до зовнішніх джерел фінансування, порівняно з іншими суб'єктами господарювання. З іншої – в оперативному забезпеченні фінансовими ресурсами реалізації окремих конкурентних переваг на товарних ринках. При цьому, на нашу думку, домінуюча роль у даному тандемі належить саме фінансовій конкурентоспроможності. Тому механізм взаємодії між фінансовою архітектурою підприємства і його конкурентоспроможністю проходить по лінії: фінансова конкурентоспроможність – фінансове забезпечення реалізації конкурентних переваг [0, с. 36-37]. Тобто присутня чітка взаємозалежність між параметрами діяльності підприємства, показниками ефективності діяльності, стратегії фінансового забезпечення його конкурентоспроможності і можливостями розвитку на прогнозований період, особливо приймаючи до уваги фінансову інтелектуалізацію керівників, застосування технологій цифрової економіки, трансфертне ціноутворення.

Основними умовами підтримання конкурентних переваг і формування фінансового забезпечення такі:

«– якість і вартість уживаних фінансових технологій визначають конкурентні переваги підприємств;

– рівень капіталізації фінансових ресурсів і прибутку впливає на конкурентний потенціал;

– структура власності та менеджменту, визначає пріоритети діяльності підприємств, у тому числі забезпечення конкурентних стратегій;

– платоспроможність та фінансова стійкість підприємств впливає на розміри інвестиційних портфелів і кордони платіжного поля;

– органи регулювання, контролю та нагляду впливають на кон'юнктуру і динаміку розвитку ринку, що позначається на стійкості конкурентних переваг підприємств у контурі обраних ними стратегій» [5].

Домінуюче значення фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства полягає у реалізації як процесу відтворення основних засобів, людського капіталу, унікальності ресурсу, здатного підтримати унікальність товару (послуги) і системи функціональних стратегій із визначенням пріоритетної з них. Етапи формування механізму фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 2) доцільно здійснювати як через побудову ієрархії як потреб і можливостей, так і компетенцій персоналу, технології стратегічного аналізу конкурентоспроможності, дослідження ланцюга створення вартості.

Так, Зянько В.В. і Єпіфанова І. Ю. виділяють три взаємопов'язані етапи фінансового забезпечення [6, с. 68—69]:

1. Формування необхідного обсягу фінансового забезпечення інноваційної діяльності, що передбачає: — визначення загальної потреби у фінансових ресурсах; — визначення обсягу внутрішніх (власних) фінансових ресурсів для фінансування інноваційної діяльності; — визначення обсягу та вартості необхідних зовнішніх фінансових ресурсів для фінансування інноваційної діяльності; — визначення форм і методів фінансування; — залучення потрібної кількості зовнішніх фінансових ресурсів.

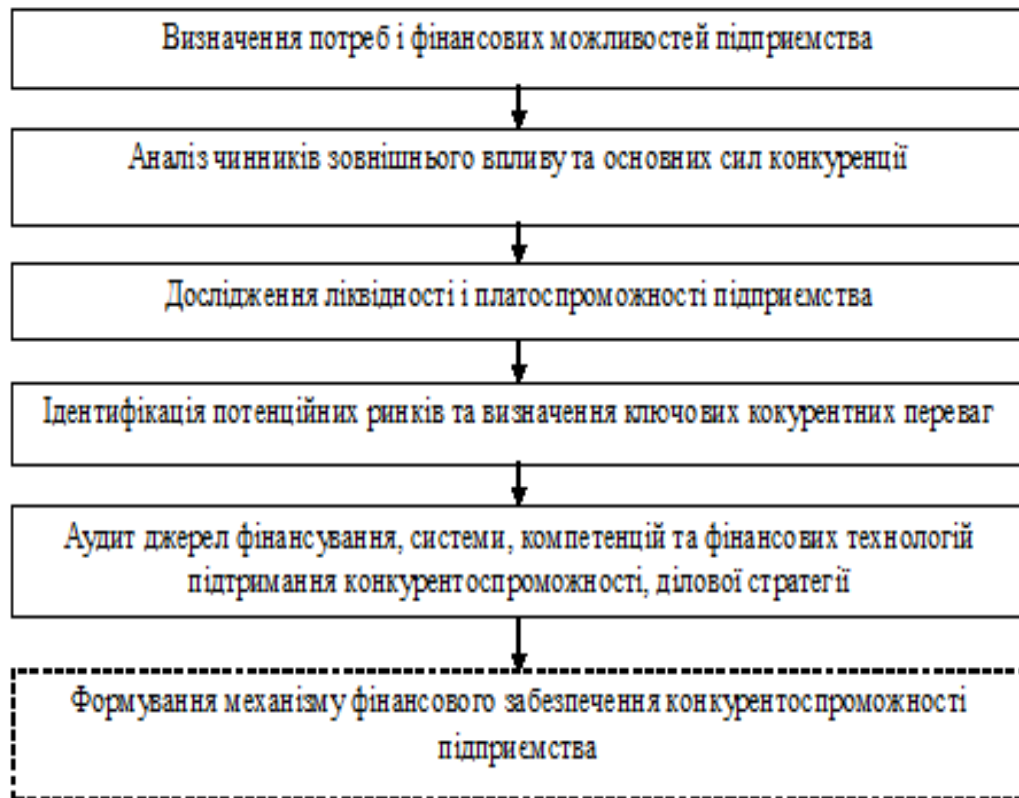


Рис. 2. Етапи формування механізму фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства

2. Використання сформованих фінансових ресурсів у процесі інноваційної діяльності.

3. Отримання ефекту від використаного фінансового забезпечення (досягнення бажаного фінансового результату, забезпечення необхідного рівня рентабельності та прибутковості інвесторів, покриття інших витрат за зовнішніми фінансовими ресурсами).

Доцільно додати до процесу формування фінансового забезпечення діагностику елементів виробничо-фінансового циклу та можливостей отримати контракти від споживачів з певною передоплатою при періоді виробництва більшого за місяць, тоді стає більш вірогідним формування робочого капіталу, здатного збалансувати дебіторську і кредиторську заборгованість, вчасно розраховуватись по кредитах та погашати облігації власного випуску.

Парадигма фінансової архітектури підприємства, на наш погляд, базується на таких теоретичних передумовах: управління фінансовими ресурсами як центральна ланка фінансової архітектури, представляє собою систему, що включає в себе принципи, методи, прийоми та інструменти, призначені для організації руху цього виду економічних ресурсів відповідно до дії об'єктивних економічних законів, вимог законодавчо-нормативних актів та економічних інтересів власників підприємств; виступаючи самостійною системою, вона одночасно є складовою частиною системи загального та фінансового менеджменту підприємства; управління фінансовими ресурсами підпорядковане реалізації загальної стратегії підприємства, а також його локальним політикам і стратегіям, у тому числі стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Його

цільовою функцією є забезпечення нормального господарського функціонування та перспективного економічного розвитку; формування фінансової архітектури підприємства має свою внутрішню логіку, яка зумовлює зміст і послідовність здійснення певних процедур та етапів; індикатором якості формування фінансової архітектури підприємства виступає рівень забезпечення фінансовими ресурсами підприємства, адекватний його фінансовому потенціалу, необхідний і достатній за обсягами та часом надходження для задоволення виробничо-інвестиційних потреб [10, с. 37]. Можна в даному контексті виділити ще одну функцію фінансового забезпечення, яка полягає у підтриманні рівня економічної безпеки підприємства, оскільки наявність запасу фінансових ресурсів дозволяє нівелювати загрози, пов'язані із дестабілізацією комерційного і виробничого процесів, зміною ринкової кон'юнктури, появою нових сегментів із якісно іншим задоволенням потреб.

Рівень забезпеченості фінансовими ресурсами як операційної діяльності підприємства, так його конкурентоспроможності обумовлюється складом джерел формування фінансового забезпечення (рис. 3). При обґрунтуванні ще грошового потоку, запасу грошових коштів, дозволить формувати портфель стратегій фінансового забезпечення, здатного підтримати безперервність здійснення інвестицій в підтримання запланованих продажів на визначених сегментах ринку.

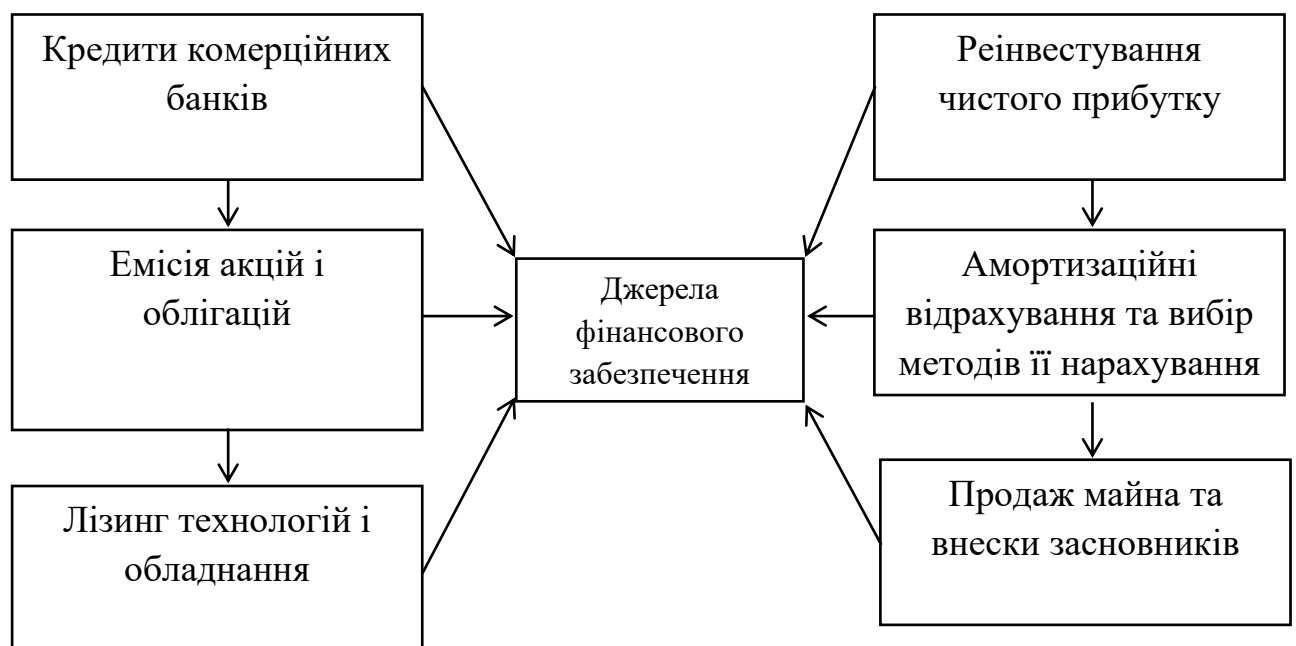


Рис. 3. Склад джерел формування фінансового забезпечення

Визначаючи сутність фінансової конкурентоспроможності підприємства, особливу увагу потрібно звернути на те, що ця категорія має такі типові характеристики: 1) фінансова конкурентоспроможність підприємства є складовою частиною загальної конкурентоспроможності підприємства; 2) фінансова конкурентоспроможність підприємства передбачає порівняння аналогічних характеристик господарюючих суб'єктів на товарному ринку та є складною у виборі бази порівняння; 3) фінансова конкурентоспроможність підприємства є динамічною ознакою й характеризує стан суб'єкта в конкурентному середовищі в часі; 4) фінансова конкурентоспроможність підприємства відображає фінансові можливості підприємства; активність фінансової діяльності, якість управління фінансами та перспективи функціонування підприємства; 5) фінансова

конкурентоспроможність підприємства є комплексним індикатором, тому її оцінку не можна здійснювати на основі єдиного показника [9, с. 99].

Мультимодульний полікритеріальний підхід може бути використаний до формування портфеля стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності, що враховують: фінансові стратегічні можливості підприємства, характер фінансової поведінки; тренди фінансової діяльності підприємства; можливі фінансові тенденції; характер ключових компетенцій підприємства у сфері фінансової діяльності; результати діагностики конкурентоспроможності; внутрішні та зовнішні чинники фінансового середовища; стадію життєвого циклу підприємства [11, с.129], зміцнити конкурентні позиції на підставі розробки і виготовлення нових видів продукції, проведення контролю якості відповідно до специфіки технології.

Таким чином, формування фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства здебільшого націлено на динамічну адаптацію до конкуренто-орієнтованого ринку відповідно до зміни кон'юнктури ринку та на основних параметрах за сегментами. Оскільки, довгострокова перспектива розвитку ґрунтується на розроблених стратегіях, то джерела фінансового забезпечення мають структуру за строками і вартістю задля підтримання середньо зваженої вартості капіталу, здатну задовольнити зовнішніх інвесторів.

Список використаних джерел:

1. Берднікова, Т. Аналіз та діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства [Текст] : навч. посібник / Т. Берднікова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 72 с.
2. Варланов, Ю. Ю. Моделювання фінансового стану підприємств: сутнісний підхід до інтегрованої оцінки [Текст] / Ю. Ю. Варланов, О. Ю. Варланов // Економічний вісник КНЕУ. – 2012. – Випуск 59. – С. 139-146
3. Гудзь, О. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / О. Гудзь // Financial space. – 2013. – №4(12). – С. 98-99.
4. Дікань Л.В. Фінансове забезпечення діяльності підприємства: сутність та джерела / Л.В. Дікань, Ю.О. Голуб // Економіка розвитку. – 2007. – № 3(43). – С. 65–68.
5. Довбня С.Б. Стратегія підприємства : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – 71 с
6. Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України : моногр. / В. В. Зянько, І. Ю. Єпіфанова, В. В. Зянько — Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2015. — 172 с.
7. Нагорна, О. (2012). Стратегія фінансового забезпечення підприємств комунального господарства: сутність та особливості. Ефективна економіка, (9). <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1385>
8. Партута Т. О., Фесенко Т. В. Конкурентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. Інвестиції: практика та досвід № 12/2012. С.91-96.
9. Стащук О. В. Інтегральне оцінювання рівня фінансової конкурентоспроможності підприємства: теоретичний та практичний аспекти // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 3 (7). С. 98-103.
10. Стецюк П. А. Фінансова архітектура забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2014. Випуск 150. С. 33–40.
11. Халімон Т.М. Стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Облік і фінанси, №4 (74)' 2016. С. 126-131.
12. Arefieva O. V. Diagnostics of external environment effects upon enterprise competitive positions in the context of its economic security / O. V. Arefieva, I. M. Miahkykh, M. S. Shkoda // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. - 2019. - № 3. - С. 8–17.

Бондаренко О.М.

кандидат економічних наук, доцент

Національний авіаційний університет, м. Київ

ВИТРАТИ АВІАПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВИЙ СТАН В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В сучасних умовах господарювання повітряний транспорт та галузь в цілому щороку набирає популярності. Це пов'язано з тим, що як фізичні так і юридичні особи внаслідок збільшення свого матеріального достатку та для залучення до своєї діяльності іноземних партнерів частіше почали вирушати в закордонні подорожі та відрядження. Крім того, авіаційний транспорт є швидкісним, а з приходом на український ринок авіап перевезень лоукостерів (WizzAir, RyanAir, SkyUp, Vueling, Aegan, Pegasus та ін.) – він ще є фінансово більш доступним та економічним.

Від кількості перевезених пасажирів, вантажу та виконаних послуг залежить, перш за все, фінансовий стан авіаційного підприємства. Слід зазначити, що данні фактори впливають як на отримання доходу авіапідприємства, так і на склад його витрат. На жаль, авіапідприємства мають значну долю своїх витрат під час своєї діяльності, які можна класифікувати в залежності від характеру та призначення виконуваних процесів за такими статтями витрат (табл. 1):

Таблиця 1

Статті витрат авіапідприємств та їх склад*

Стаття витрат	Склад витрат
1	2
Основне виробництво	
Витрати під час здійснення польотів	1. Витрати на оплату праці членів льотних екіпажів; 2. Відрахування на соціальні заходи від заробітної плати членів екіпажів; 3. Використання авіаційного палива та мастила для виконання перевезень, здійснення учбово-тренувальних та невикористаних польотів;
	4. Амортизація льотного обладнання та повітряних суден; 5. Інші льотні витрати: - платежі на обов'язкове страхування льотного обладнання; - оренда льотного обладнання; - оренда (лізинг) повітряних суден; - бортове харчування членів екіпажу; - витрати на службові відрядження членів екіпажів повітряних суден у межах норм передбачених законодавством з урахуванням особливостей відряджень за межами повітряного або митного кордону України; - витрати на проживання під час перебування членів екіпажу на території або за межами повітряного (митного) кордону України; - витрати на харчування для членів екіпажів повітряних суден, що здійснюють діяльність за межами повітряного або митного кордону України.

1	2
Допольотні витрати	<ol style="list-style-type: none"> 1. Витрати щодо проведення робіт, пов'язаних з професійною підготовкою, перепідготовкою та підтриманням професійної майстерності працівників підприємства (здійснення навчально-тренувальних польотів, утримання тренажерних центрів тощо); 2. Страхування життя членів льотних екіпажів; 3. Собівартість малоцінних і швидкозношуваних предметів (спеціального одягу, взуття, форменого одягу, що необхідні для виконання професійних обов'язків, інструменту, пристроїв, інвентарю, приладів, лабораторного обладнання, миючих засобів, інших), які не належать до основних засобів, вартість придбання продуктів спеціального харчування (включаючи соки і горілчані вироби) у випадках, передбачених законодавством; 4. Витрати на оплату послуг транспортно-експедиційних, страхових та посередницьких організацій (включаючи комісійну винагороду), вартість яких включається до вартості перевезень (робіт, послуг); 5. Витрати на виготовлення розкладів руху пасажирських транспортних засобів, проїзних квитків, інструкцій, правил та іншої службової документації.
Витрати на обслуговування пасажирів під час польоту на борту літака	<ol style="list-style-type: none"> 1. Витрати на оплату праці бортпроводників, всього, у тому числі: натуральні виплати; 2. Відрахування на соціальні заходи від заробітної плати бортпроводників; 3. Витрати на харчування пасажирів на борту повітряного судна;
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Витрати, пов'язані з обслуговуванням пасажирів на борту повітряного судна; 5. Інші витрати, пов'язані з обслуговуванням пасажирів.
Аеропортові та аеронавігаційні витрати (облік витрат забезпечується на основі рахунків, виставлених перевізнику аеропортом та Украерорухом)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Витрати, пов'язані з системою зборів за аеропортове обслуговування посадки; 2. Витрати на технічне обслуговування повітряних суден, пасажирів та обробку вантажів, пошти і багажу; 3. Витрати, пов'язані з аеронавігаційним обслуговуванням; 4. Витрати на диспетчерське обслуговування повітряного руху в зоні аеропорту; 5. Витрати пов'язані з цілодобовою стоянкою повітряного судна; 6. Збір за наднормативну стоянку повітряного судна; 7. Пасажирський збір за користування терміналами до початку реєстрації; 8. Збір за забезпечення авіаційної безпеки та наземне обслуговування

1	2
Витрати на оформлення квитків та продаж	<ol style="list-style-type: none"> 1. Витрати на оплату праці персоналу, що забезпечує оформлення квитків, продаж і рекламу; 2. Відрахування на соціальні заходи від заробітної плати персоналу, що забезпечує оформлення квитків, продаж і рекламу; 3. Матеріальні витрати; 4. Витрати з оренди приміщень; 5. Витрати за користування посередницькими послугами. 6. Витрати за користування системами бронювання та резервування перевезень.
Витрати на рекламу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка і видання рекламних виробів (ілюстрованих преїскурантів, каталогів, брошур, альбомів, проспектів, плакатів, афіш, рекламних листів, листівок, сувенірів чи зразків товарів, що передаються клієнтам або посередницьким організаціям безоплатно, безкоштовно виконаних перевезень, оформлення вітрин, виставок, тощо); 2. Реклама в засобах масової інформації (оголошення в пресі, передачі по радіо і телебаченню); 3. Придбання, виготовлення, копіювання, дублювання і демонстрація рекламних кіно-, відео- і діафільмів; 4. Зберігання та експедиювання рекламних матеріалів; 5. Виготовлення стендів, муляжів, рекламних щитів, покажчиків, тощо (в сумі амортизації, зносу щодо зазначеного інвентарю); 6. Проведення інших рекламних заходів, пов'язаних з діяльністю підприємства; 7. Витрати на організацію прийомів, презентацій і свят, придбання і розповсюдження подарунків, включаючи безоплатну роздачу зразків товарів або безоплатне надання послуг (виконання робіт) з рекламними цілями у передбачених законодавством розмірах.
Витрати на управління та обслуговування авіапідприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Витрати на оплату праці адміністративно-управлінського й обслуговуючого персоналу; 2. Відрахування на соціальні заходи від заробітної плати адміністративно-управлінського й обслуговуючого персоналу; 3. Витрати, пов'язані з оплатою послуг комерційних банків та інших кредитно-фінансових установ, включаючи плату за розрахункове обслуговування, поштово-телеграфні послуги та інші витрати, пов'язані з грошовим обігом; 4. Оплата послуг сторонніх підприємств і організацій за протипожежну і сторожову (включаючи воєнізовану) охорону; 5. Суми податків, зборів та інших передбачених законодавством платежів;

1	2
	<p>6. Платежі за викиди і скиди забруднюючих речовин у навколишнє середовище у межах ліміту;</p> <p>7. Витрати на утримання представництв, а також працівників за кордоном, де представництва не створені;</p> <p>8. Витрати на утримання адміністративних (виробничих) будівель, споруд і приміщень (опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення тощо);</p> <p>9. Витрати на отримання послуг консультативного та інформаційного характеру, пов'язаних із забезпеченням поточної діяльності підприємства, зберіганням та реалізацією продукції, а також передбачених законодавством обов'язкових аудиторських перевірок;</p> <p>10. Оплата вартості ліцензій, сертифікатів та інших спеціальних дозволів, виданих державними органами для ведення господарської діяльності підприємства, включаючи плату за реєстрацію підприємства в органах державної реєстрації, зокрема в органах місцевого самоврядування, їх виконавчих органах, витрати на придбання ліцензій, надання державних послуг з медичної сертифікації авіаційного персоналу та інших спеціальних дозволів на право надання транспортних послуг;</p> <p>11. Операційні курсові витрати (втрати від курсових різниць, знецінення запасів, псування цінностей, списання та уцінка активів тощо).</p>
Інші експлуатаційні витрати	<p>1. Витрати, зумовлені аваріями та катастрофами, порушеннями правил технічної експлуатації авіатранспорту;</p> <p>2. Штрафні санкції від інших контрагентів за недотримання договірних взаємовідносин;</p> <p>3. Штрафні санкції від державних установ.</p> <p>4. Допомога пасажиром при втраті працездатності, що надається на підставі рішень суду;</p>
Допоміжне виробництво	
Витрати на технічне обслуговування та ремонт	<p>1. Витрати на оплату праці персоналу, що здійснює технічне обслуговування (ТО) і ремонт повітряних суден та двигунів;</p> <p>2. Відрахування на соціальні заходи від заробітної плати персоналу, що здійснює технічне обслуговування (ТО) і ремонт повітряних суден та двигунів;</p> <p>3. Амортизація наземного обладнання та майна;</p> <p>4. Вартість використаних матеріалів, запасних частин, приладів та обладнання, використаних для виконання ремонту власними підрозділами;</p> <p>5. Вартість ремонтних робіт і послуг, виконаних сторонніми організаціями;</p> <p>6. Витрати на страхування повітряних суден у разі їх ремонту за кордоном;</p>

1	2
	7. Вартість робіт по доводці на повітряному транспорті, викликаних встановленням нових типів (моделей) обладнання, приладів та апаратури; 8. Вартість матеріалів, використаних для ремонту, монтажу та дезінфекції побутового обладнання пасажирських салонів.
Витрати не виробничого характеру	
Витрати на утримання та експлуатацію об'єктів соціальної інфраструктури:	1. Витрати на утримання закладів охорони здоров'я, пунктів безоплатного медичного обстеження, профілактики та допомоги працівникам авіапідприємств; 2. Витрати на утримання спортивних залів та майданчиків, що використовуються безоплатно для фізичного оздоровлення та психологічного відтворення працівників авіапідприємств.

** узагальнено та доопрацьовано автором на основі джерел [1-2]*

На підставі проведеного дослідження, було з'ясовано, що крім зазначених статей витрат, також на витрати, наприклад авіакомпанії, можуть впливати:

1. Час та день вильоту. Як свідчать статистичні дані, більшість бажаючих здійснити свою мандрівку чи відрядження відбувається з вечора п'ятниці і до ранку понеділка. Тому, в ці дні собівартість авіарейсу буде більшою, а в інші дні меншою. Слід зазначити, що літак – це основний вид активу, який надає можливість авіакомпанії отримувати дохід. Значне перебування його на землі не приносить доходу авіакомпанії, а лише збитки. Тому, він може експлуатуватись по 24 години з обов'язковим проведенням технічного обслуговування. Це призводить до можливості здійснювати перельоти в різні періоди дня. В зв'язку з чим, година вильоту (зранку, в день, вечером чи в ночі) також впливає на собівартість авіарейсу.

2. Дальність перельоту та напрямок руху. В залежності від дальності польоту та напрямку руху літака по відношенню до оберту руху осі землі впливає на загальну кількість годин перебування у польоті. Що в свою чергу впливає на кількість витраченого палива літаком.

3. Тип літака та зношеність двигунів. В залежності від дальності перельоту під кожний авіарейс авіакомпанія обирає оптимальний літак за своїми технічними характеристиками. Крім того, чим більш зношений двигун повітряного судна, тим більше він використовує авіаційного керосину, і тим самим, впливає на збільшення витрат палива.

4. Кліматичні умови (атмосферні параметри) та ешелон висоти польоту. Напрямок руху повітря під час руху літака також впливає на кількість використаного пального. Так, якщо повітряне судно летить за вітром - сила опору літака є меншою, тому кількість витраченого пального і час перебування в польоті є меншою, а якщо проти вітру – то більшою. Грозові фронти, які можуть бути по напрямку руху літака є небезпечними. Тому, найчастіше, для забезпечення безпеки пасажирів під час польоту, командир екіпажу приймає рішення, щодо обльоту його з мінімальним відхиленням від напрямку руху літака. За даними аеродинамічних показників витрати пального на більш високих ешелонах польоту є меншими, ніж політ літака на не великій висоті.

4. Аеропорт прибуття (вибуття). В кожній країні та в кожному аеропорту існують свої індивідуальні податки та збори, які авіакомпанія повинна перерахувати за використання їх повітряного простору і за користування їх послугами. Тому вартість авіаперевезення в одну й ту саму країну, але в різні аеропорти приземлення (відправлення) може значно відрізнятись за понесеними витратами.

5. Сезонність та популярність напрямлення. У більшості авіакомпаній всі рейси є заплановані заздалегідь – тобто це регулярні рейси. В залежності від періоду року (високий або низький сезон), проведення світових подій та святкових подій у кожній країні завантаженість цих рейсів може бути різною. Розробляючи маршрут рейсу авіакомпанія обов'язково повинна переглянути всі ризики пов'язані з тим, щоб дане напрямлення не було збитковим. Таким чином, на популярних напрямленнях пасажиропотік буде більшим, що позитивно буде впливати на розвиток авіапідприємства.

6. Курс валют. Авіакомпанія під час своєї діяльності може мати дебіторську та кредиторську заборгованість у валюті. І під час складання фінансової звітності або виконання договірних взаємовідносин на дані види заборгованості можуть позитивно (негативно) впливати курсові різниці.

7. Завантаженість літака та ін. В залежності від завантаженості літака та розміщення пасажирів (вантажу) на повітряному судні залежать технічні характеристики літака під час взльоту (посадки) та під час рейсу, які впливають на витрачання авіаційного пального.

Більшість авіапасажирів України під час самостійного вибору для своїх подорожей авіакомпанії - обирають авіакомпанії лоукости. На рейси цих авіакомпаній завжди є попит внаслідок невеликої вартості квитка, високої безпеки польотів, пунктуальності виконання рейсу та ін. За даними угорської авіакомпанії WizzAir та ірландської авіакомпанії RyanAir витрати цих авіаперевізників в 2019 році складають [3-4]:

- авіакомпанія WizzAir: витрати на придбання палива - 33,1 %; оплата послуг аеропортів, хендлінгових компаній та аеронавігація - 27,3 %; оплата лізингу літака - 16,1 %; оплата праці персоналу - 9,8 %; техобслуговування та придбання запасних частин - 5,7 %; амортизація основних засобів - 4,6 %; витрати на дистрибуцію та маркетингові послуги - 1,9 %; інші витрати (офісні накладні витрати, страхові платежі, виплати компенсацій пасажиром та ін.) - 1,5 %.

- авіакомпанії RyanAir: витрати на паливо - 38,7 %; оплата послуг аеропортів та хендлінгових компаній - 16,1 %; витрати на оплату праці персоналу - 14,2 %; оплата послуг за аеронавігацію - 10,4 %; амортизація - 9,3 %; витрати на маркетинг та дистрибуцію - 7,3 %; витрати на технічне обслуговування та запасні частини – 3,3 %; витрати на оренду літаків – 0,7 %.

Таким чином, за даними статистичних досліджень авіакомпаній можна зробити висновок, що структура витрат у відсотках до загального їх розміру у кожної авіакомпанії може бути різною і це також може залежить від багатьох факторів: зміна ціни авіаційного палива, наявність власного авіаційного парку, зміна мінімальних соціальних стандартів, ефективне проведення управлінської політики авіакомпанії та ін.

За даними міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA) впродовж останніх п'яти років доходи (прибутки) авіаційної галузі мали тенденцію до

зростання, але статистичні данні перших шість місяців 2020 року, на жаль мають негативний результат (табл. 2, 3) [5].

Таблиця 2

Статистика авіаційної галузі*

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020**	2021**
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальносистемні глобальні комерційні авіакомпанії							
Доходи, млрд. дол.:	721	709	755	812	838	419	598
% зміни	- 6,1	- 1,6	6,5	7,6	3,2	- 50,0	42,6
Пасажирського перевезення, млрд. дол.	545	545	584	610	612	241	389
Вантажного перевезення, млрд. дол.	83,8	80,8	95,9	111,3	102,4	110,8	138,1
Обсяги руху:							
Приріст пасажирів, %	7,4	7,4	8,1	7,4	4,2	-54,7	55,2
Кількість перевезених пасажирів, мільйони	3,569	3,817	4,095	4,378	4,543	2,246	3,384
Приріст вантажу (фут), %	2,3	3,6	9,7	3,4	- 3,2	-16,8	24,6
Вантажні тонни, мільйони	54,8	57,0	61,5	63,3	61,3	51	63,5
Світове економічне зростання, %	2,8	2,6	3,2	3,1	2,5	- 5,0	7,1
Витрати, млрд. дол.:	659	649	698	766	795	517	623
% зміни	- 10,0	- 1,5	7,6	9,7	3,7	- 34,9	20,5
Пальне, млрд. дол.	175	135	149	180	188	78	85
% витрат	26,5	20,9	21,4	23,5	23,7	15,0	13,6
Ціна сирової нафти, Brent, \$/б	53,9	44,6	54,9	71,6	65,0	35,0	45,0
Ціна на авіаційний керосин, \$/б	66,7	52,1	66,7	86,1	77,0	36,8	51,8
Витрата палива, млрд. Галонів	81	85	90	95	96	60	78
Викиди CO ₂ , млн. тонн	774	812	860	905	914	574	748
Зростання потужності, %	6,3	6,4	6,1	6,1	2,9	- 36,5	31,7
Польоти, мільйон	34,0	35,2	36,4	38,1	38,9	23,1	30,1
Коефіцієнт вантажу беззбитковості, %	62,4	62,5	64,6	63,5	65,9	73,3	67,7
Досягнутий коефіцієнт навантаження, %	68,3	68,3	69,8	67,3	69,5	59,4	65,0
Досягнутий коефіцієнт завантаження пасажирів, %	80,5	80,4	81,5	81,9	82,5	62,7	73,8
Прибуток від основної діяльності, млрд. дол.	62,0	60,1	56,6	45,9	43,2	- 98,0	- 25,2
Повернення інвестиційного капіталу, %	7,9	7,2	6,8	6,5	5,8	- 16,9	- 4,9

* узагальнено автором на основі джерел [5]

** прогнозні дані IATA

Як свідчать статистичні дані IATA фінансові показники авіаційної галузі світу за перші шість місяців 2020 року говорять про погіршення прибутковості. Перш за все це пов'язано з появою пандемії – короно вірусної інфекції. На жаль, пасажирські перевезення, як регіональні (внутрішні) так і міжнародні, були призупинені в усіх країнах світу. І лише вантажні перевезення у вигляді гуманітарної допомоги, а також перевезення лікарів до країн, які потребували

їхньої кваліфікаційної допомоги та повернення громадян України внаслідок закриття кордонів були проведені в цей час.

Таблиця 3

Фінансові результати*

Загально-системні глобальні комерційні авіакомпанії	Норма прибутку, % доходу							Чистий прибуток, млрд. дол						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020**	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020**
Разом	4,6	8,6	8,5	7,5	5,7	5,2	-23,4	13,8	36,0	34,2	37,6	27,3	26,4	-84,3
Регіон														
Північна Америка	9,1	14,4	13,7	11,2	9,1	9,6	-21,2	11,1	21,7	17,0	17,8	14,5	17,4	-23,1
Європа	3,1	5,5	6,1	7,9	6,2	4,8	-21,6	1,9	7,1	8,5	8,9	9,1	6,5	-21,5
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	2,4	6,9	7,4	6,3	4,7	3,7	-27,5	0,5	7,5	7,4	10,5	6,1	4,9	-29,0
Середній Схід	3,0	6,3	2,2	-3,0	-4,6	-5,2	-21,0	1,1	2,1	1,3	0,1	-1,5	-1,5	-4,8
Латинська Америка	5,0	5,0	5,6	6,2	2,7	2,9	-21,7	0,1	-1,6	0,4	0,5	-0,8	-0,7	-4,0
Африка	-2,7	-2,1	1,1	0,8	1,5	1,0	-29,0	-0,9	-0,8	-0,4	-0,2	-0,1	-0,3	-2,0

* узагальнено автором на основі джерел [5]

** прогнозні дані IATA

Це говорить про те, що більшість всіх літаків не мали можливості підніматися в небо і виконувати карту польотів. Таким чином, авіакомпанії зіткнулися з проблемою парковки своїх літаків для тимчасового їх зберігання та наземного обслуговування для підтримання їх в належному стані. Слід зазначити, що до настання пандемії збір за парковку повітряних суден складав 2 % від доходів аеропорту [6]. В сучасних умовах, коли всі літаки призупинили свою роботу на вимушені «канікули» - це досить значна частина витрат для авіакомпаній, яка в наслідок відсутності доходу не має можливості їх оплатити. Тому, IATA звернулась до всіх міністрів транспорту з проханням зниження даного збору для недопущення збитковості авіакомпаній.

Крім того, від того, на скільки якісно будуть проведені роботи з підтримки літака на землі в належному стані під час очікування його виліту, а саме, санітарна обробка, технічне провадження, наземне обслуговування - залежить їх льотна придатність, швидкість приступити до нових вильотів та безпека майбутніх польотів.

Чим довше літак проводить свій час на землі – тим більше роботи і витрат знадобиться авіакомпанії (власнику літака) для підняття його в небо. Це пов'язано з тим, що Державна авіаційна служба висуває значні вимоги щодо технічного стану літака.

Висновки. Витрати підприємства є одним з основних фінансових показників будь-якого підприємства. Від вмiлого їх управління залежить максимізація прибутку в цілому по авіапідприємству. Як правило, питаннями управління витратами та доходами авіапідприємства займається керівний (управлінський)

склад авіакомпанії, тому дані характеристики підприємства мають конфіденціальний характер.

За своїми статтями та різновидами витрат авіакомпанія щороку намагається знаходити шляхи їх ефективного управління. Особливо це стосується умов сьогодні, коли всі підприємства світу несуть дуже значні збитки. З появою короно вірусної інфекції, яка має світові масштаби, і авіаційна галузь не є виключенням - мала негативний фінансовий вплив всесвітнього розміру. В цих умовах авіапідприємства змушені пристосовуватись до нових умов співпраці і автоматично реагувати на будь-які зміни пов'язані з погіршення (покращенням) даної ситуації.

Слід зазначити, що станом на кінець першого кварталу 2020 року всі авіапідприємства світу для утримання своєї фінансової стабільності змушені проводити процес мінімізації своїх витрат. Протягом останніх років кожне авіапідприємство шляхом оптимальної політики внутрішнього управління згідно даних IATA отримувало чистий фінансовий результат у вигляді прибутку. Але дані останніх шість місяців свідчать про значні збитки в галузі авіації по всьому світу.

На жаль, внаслідок даної події літаки перестали приносити дохід авіакомпаніям, а замість цього з'явилися додаткові та значні накладні витрати. Для проведення тотальної економії перед авіакомпаніями постали вагомні питання щодо можливого звільнення працівників, проблеми з передачі орендованих літаків тимчасово назад до їх власників, зміна вартості авіаційного пального, утримання закордонних представництв та ін. Навіть за умови відкриття авіаперевезень загальний розмір витрат майже не зміниться. Перш за все це пов'язано з безпекою перевезення пасажирів під час пандемії, а саме з дотриманням норм санітарно-гігієнічних та санітарно-протиепідемічних правил і норм.

Список використаних джерел:

1. Методичні рекомендації з формування собівартості перевезень (робіт, послуг) на транспорті, затверджені наказом Міністерства транспорту України від 05.02.2001 р. № 65. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/118493_118493.
2. Аль-газу Алі. Визначення науково обґрунтованих підходів до класифікації витрат авіатранспортних підприємств. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2016. № 1(13). с. 78-83.
3. Ryanair отчитался о прибыли и доходах от пассажиров в I полугодии 2020 финансового года. URL: https://www.avianews.com/world/2019/11/04/ryanair_h1_fy2020_results/
4. В Wizz Air раскрыли, куда тратят деньги. URL: https://www.avianews.com/interestingaviation/2019/06/03/wizzair_share_costs2019/
5. Сайт міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA). URL: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance-june-2020-data-tables/>
6. Problems in parking for grounded fleets. URL: <https://www.airlines.iata.org/news/problems-in-parking-for-grounded-fleets>

Довбуш В.І.

*Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та бізнесу,*

Київський національний університет технологій та дизайну

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ В КОНТЕКСТІ СТАНДАРТИЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Від облікової політики підприємства, яка формується на основі норм національних або міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, залежать кінцеві результати діяльності підприємства, прийняття інвесторами рішень та стратегія розвитку підприємства у майбутньому, оскільки впливає на розмір доходів, витрат, активів та зобов'язань.

Використання підприємством національних стандартів різних держав або міжнародних стандартів бухгалтерського обліку призводить до отримання різних фінансових результатів, що вчергове підтверджує незіставність показників фінансової звітності. З іншого боку, на вибір застосовувати міжнародні чи національні стандарти бухгалтерського обліку може впливати розуміння, який фінансовий результат буде відображатися у звітності у першому і другому випадку. Рівень фінансових результатів може відрізнитись за рахунок методів оцінки, тому розмір прибутку має суб'єктивний характер і залежить від вибору процедур і методів обліку.

Іншим фактором, який необхідно враховувати при виборі стандартів ведення обліку є галузь, у якій працює підприємство та його обсяги. Великі підприємства зазвичай орієнтуються на МСФЗ, а середні та малі – на національні стандарти обліку [5].

Серед найсуттєвіших переваг складання фінансової звітності за міжнародними стандартами можна виокремити наступні:

- застосування єдиних принципів складання звітності;
- залучення інвестицій завдяки прозорості та зрозумілості звітності;
- отримання необхідної інформації для ухвалення управлінських рішень;
- зменшення вартості залученого капіталу, оскільки зникає необхідність виконувати додаткові процедури аналізу, порівняння та трансформації звітності під зрозумілі та зручні для інвестора стандарти;
- збільшення міжнародних інвестицій та вихід на закордонні ринки;
- полегшення стандартизації інформаційних систем ведення обліку;
- надання бухгалтеру певної свободи дій у межах визначених у МСФЗ вимог;
- забезпечення більшої довіри з боку потенційних інвесторів, для яких застосування МСФЗ є доказом надійності та прозорості отриманої інформації;
- проведення аудиту за МСФЗ є більш ефективним через взаємозв'язок стандартів МСФЗ і міжнародних стандартів аудиту та єдине розуміння цілей фінансової звітності.

Дуже поширеною практикою є ведення обліку за національними стандартами, а потім формування фінансової звітності за міжнародними стандартами шляхом трансформації отриманої в результаті застосування національних стандартів. Проте такий підхід зумовлює низку недоліків:

- зміна системи статистичної звітності, яка ґрунтується на даних фінансової звітності підприємств у разі застосування МСФЗ;

- відсутність методичних рекомендацій з практичного використання стандартів;
- узгодженість складання фінансової звітності з правилами ведення податкового обліку згідно з податковим законодавством;
- брак фінансування якісного перекладу МСФЗ та ускладнена процедура їх оприлюднення;
- брак висококваліфікованих професіоналів з МСФЗ [10].

Найбільші ІТ-компанії часто складають консолідовану звітність за US GAAP, оскільки їх акції розміщені на американських фондових біржах. При цьому дочірні компанії можуть подавати до органів статистики звітність, складену за національними стандартами держави, у якій вони розміщені, або за міжнародними стандартами бухгалтерського обліку.

EPAM Systems – одна з провідних глобальних компаній-розробників програмних продуктів та цифрових платформ у галузі фінансових послуг, туризму, бізнес-інформації, медіа, охорони здоров'я тощо для клієнтів, розміщених переважно у Північній Америці, а також у Європі, Азії та Австралії.

Компанія була зареєстрована у грудні 2002 р. у штаті Делавер, США як правонаступник компанії, створеної у 1993 році і зобов'язана надавати Комісії з цінних паперів і бірж щорічний звіт – форму 10-K, квартальні звіти – форми 10-Q та поточні звіти – форми 8-K, а також усі зміни та додатки до звітів. Усі ці звіти після надання Комісії публікуються на офіційному сайті компанії.

Для будь-якої сервісної ІТ-компанії основним чинником зростання доходів є штат співробітників, які надають послуги клієнтам. EPAM Systems не є виключенням. Велика увага приділяється прогнозуванню необхідної кількості співробітників у короткостроковій та довгостроковій перспективі, оптимізації використання співробітниками робочого часу та утримання у штаті співробітників з цінними навичками для виконання обов'язків на ключових посадах. ІТ-спеціалісти початкового рівня проходять комплексну навчальну програму, яка складається з трьох-шести місяців теоретичного навчання та подальшого практичного досвіду роботи. Таким чином співробітники з невеликим або взагалі відсутнім досвідом роботи набувають технічних знань та навичок, які дозволяють їм надавати якісні послуги клієнтам компанії. Для більш досвідчених спеціалістів також передбачені тренінги та програми поглиблення технічних та управлінських навичок.

Історично штат компанії сформувався за рахунок висококваліфікованих досвідчених ІТ-спеціалістів зі Східної Європи та студентів провідних університетів регіону. Офіси EPAM розташовані біля університетів, на їх базі проводяться навчальні курси для підвищення зацікавленості студентів у галузі інформаційних технологій. Останніми роками розглядаються також інші ринки як джерело ІТ-спеціалістів, наприклад, Індія.

Станом на 31 грудня 2019 року компанія нараховувала 36 739 співробітників, з них 32 561 ІТ-спеціалістів. Протягом розглянутого періоду спостерігається постійне зростання штату компанії. Динаміка кількості співробітників за період з 2016 до 2019 рр. зображена на рис. 1. Розташовані вони переважно у Білорусі, Україні та Росії. Так, в Україні станом на кінець 2019 року співробітниками компанії було 7 480 ІТ-спеціалістів.

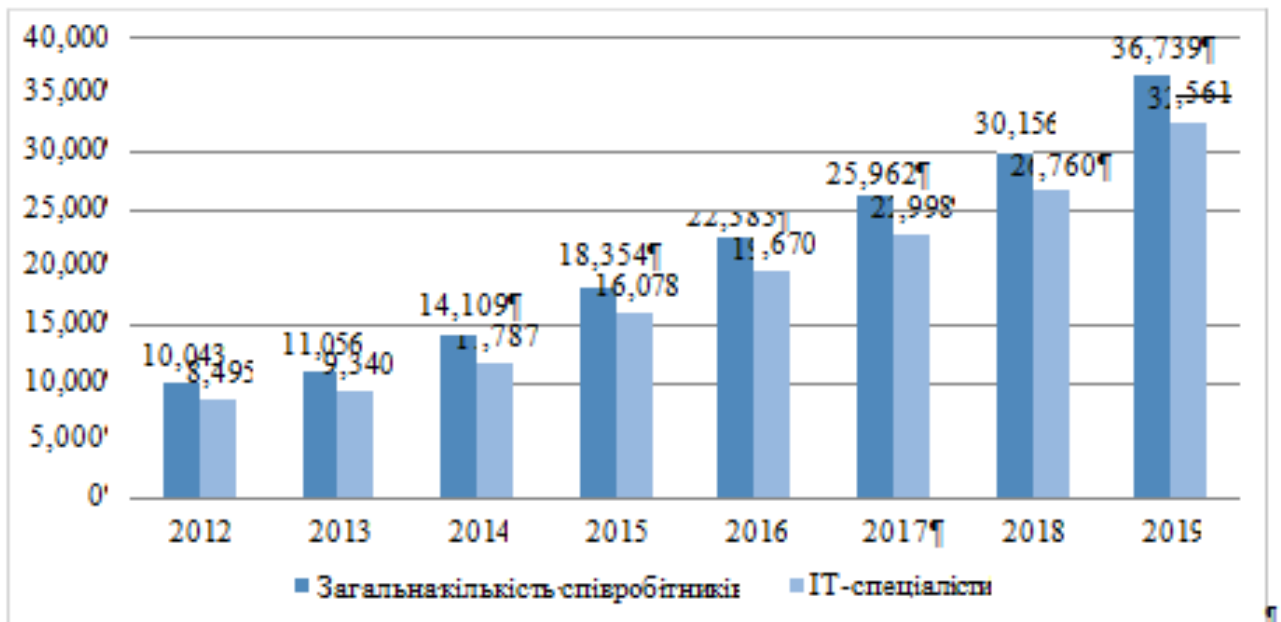


Рис. 1. Динаміка кількості співробітників за період з 2016 до 2019 рр.

В основному компанія орієнтується на довгострокову співпрацю з клієнтами. Так, 55,9% доходу у 2019 році було отримано від клієнтів, які вже користувалися послугами компанії щонайменше протягом п'яти років.

Ринки, на яких працює компанія, швидко змінюються та є висококонкурентними. При цьому конкуренцію складають і компанії, які працюють на глобальному рівні, і компанії, які надають послуги у окремих регіонах, наприклад, у Східній Європі, Індії та Китаї. Чинниками конкурентоспроможності компанії є технічний досвід та гарне розуміння галузі, гарна репутація завдяки вчасному та високоякісному виконанню замовлень клієнта, швидке реагування на потреби клієнтів, ефективне навчання персоналу та його утримання, фінансова стабільність і ціна. Основними конкурентами EPAM Systems є Accenture, Atos, Capgemini, Cognizant Technology Solutions, Deloitte Digital, DXC Technology, Exlservice, Genpact, GlobalLogic, HCL Technologies, HP Enterprise, IBM Services, Infosys, Luxoft Holding, Inc., Mindtree, Perficient, Tata Consultancy Services, Virtusa Corporation, Wipro та ін.

Акції компанії розміщені на Нью-Йоркській фондовій біржі. Станом на 12 лютого 2020 р. акціями компанії володіло 18 акціонерів [3]. Динаміка вартості акцій (у вигляді максимальних та мінімальних цін за квартал) у 2019 та 2018 роках наведена на рис. 2.

EPAM Systems складає консолідовану фінансову звітність за US GAAP, що дозволяє враховувати судження, оцінки та припущення, які впливають на відображені у звітності суми активів та зобов'язань, доходів та витрат, розкриття ймовірних активів та зобов'язань в кінці кожного звітного періоду. Такі судження та припущення базуються на історичному досвіді, оцінці поточної ситуації та очікуваннях щодо майбутнього виходячи з наявної інформації та логічних припущень.

У 2018 році EPAM перейшов на стандарт ASU 2014-09 «Дохід від контрактів з клієнтами», що призвело до ретроспективного перегляду визнаного раніше доходу.

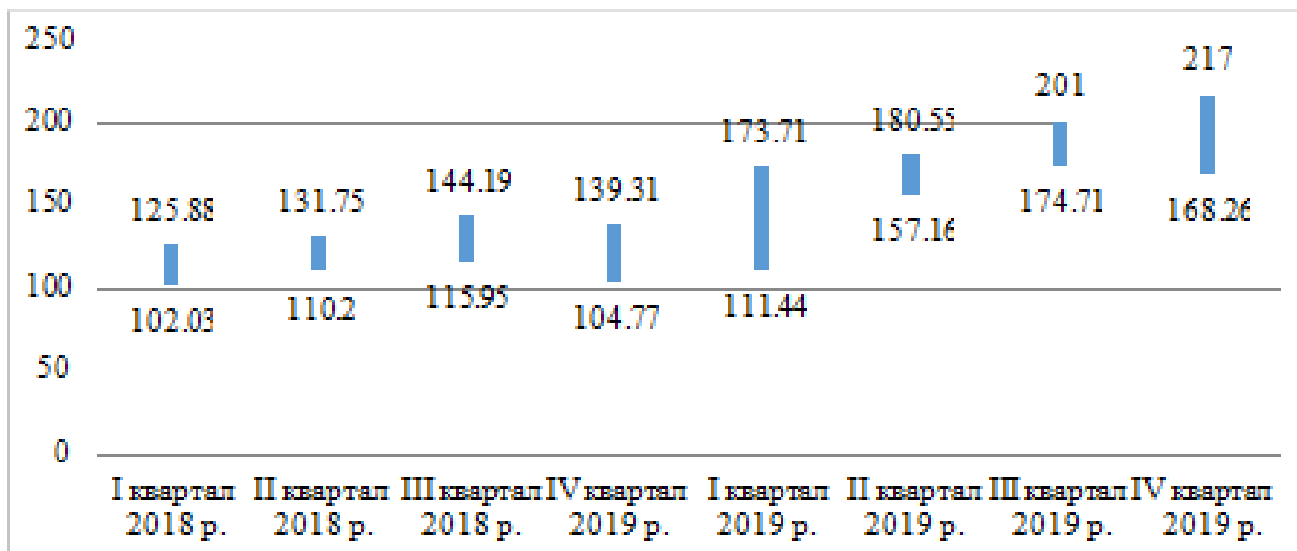


Рис. 2. Динаміка вартості акцій у 2018-2019 рр.

Так, починаючи з 2018 року компанія визнає доходи у сумі, яку очікується отримати в обмін на товари або послуги у той момент, коли контроль над запасами або послугами переходить до покупця. Контроль може передаватись як протягом певного періоду, так і в момент виконання зобов'язань за договором. При цьому кожне окреме зобов'язання за договором має розглядатись окремо.

Джерелом доходів компанії є доходи від різноманітних угод про обслуговування, які не є стандартними, а підлаштовуються під потреби кожного клієнта. Вартість послуг може розраховуватись на основі зафіксованої у договорі ціни або залежно від годин, відпрацьованих співробітниками компанії для клієнта. Останній метод розрахунку вартості послуг застосовується для більшості клієнтів – на основі ставок за годину, день або місяць. Для договорів про технічну підтримку та розробку додатків застосовується фіксована ціна, яка визнається поступово протягом періоду надання послуг.

Якщо існує невпевненість щодо отримання у майбутньому оплати за послуги, визнання доходів відкладається.

До переходу на новий стандарт компанія визнавала дохід за умови виконання наступних критеріїв:

1. переконливі докази існування домовленості між двома сторонами – компанією EPAM Systems та клієнтом;
2. виконання зобов'язання перед клієнтом;
3. вартість послуг фіксована, або її можливо визначити;
4. є підстави очікувати від клієнта оплати за виконані зобов'язання.

Динаміка відображених у обліку доходів за період з 2014 до 2019 рр. графічно зображена на рис. 3.

EPAM розширює свою присутність у різних регіонах та галузях як за рахунок зростання існуючого бізнесу, так і за рахунок стратегічних поглинань інших компаній. Протягом 2019 року загальний дохід зріс на 24,5% порівняно з попереднім роком та склав 2,3 млрд. доларів. Це зростання було зумовлено тим, що існуючих клієнтів вдалось втримати, при цьому залучивши ще нових і підвищивши рівень послуг, які надаються існуючим клієнтам. Спостерігалась тенденція зменшення концентрації доходів від найбільших клієнтів, яку детально можна побачити на рис. 4 та рис. 5. Також позитивно вплинули на суму доходів

поглинання, які призвели до зростання доходів на 0,7%. Коливання валютного курсу, навпаки, мали негативний вплив на доходи компанії у 2019 році, зменшивши зростання на 1,3%.

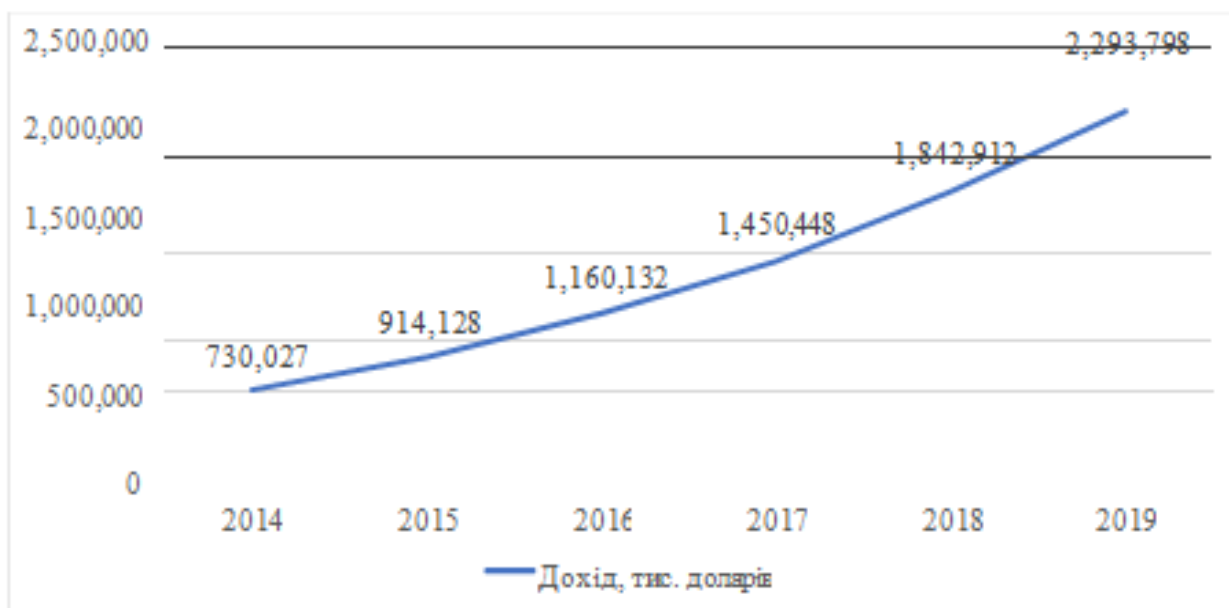


Рис. 3. Динаміка доходів за період з 2014 до 2019 рр.

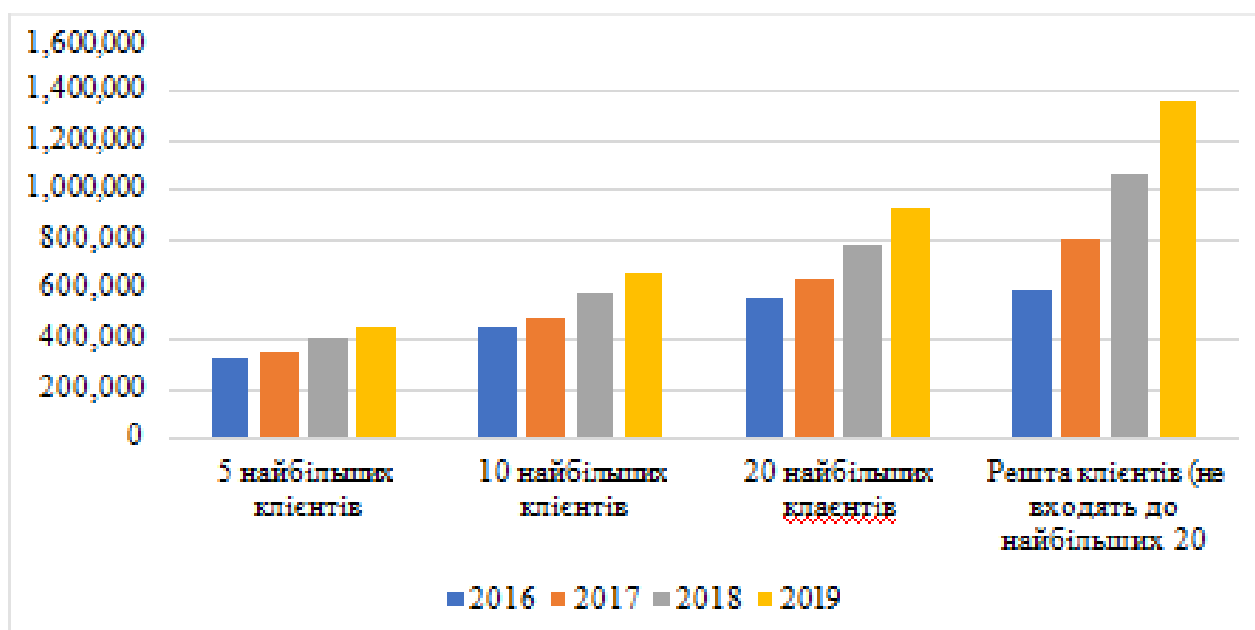


Рис. 4. Динаміка концентрації доходів від найбільших клієнтів за 2016-2019 рр.

Можна виокремити п'ять основних галузей, у яких працюють клієнти ЕРАМ – це фінансові послуги, споживчі товари та послуги, програмне забезпечення та високі технології, мас-медіа та бізнес-інформація, медицина та охорона здоров'я. Окрім цього ЕРАМ намагається розширювати співпрацю з клієнтами з інших галузей, включаючи енергетику, комунальні послуги, виробництво, автомобілебудування, телекомунікації тощо. Основною в останні роки була галузь програмного забезпечення та високих технологій – на неї припадає чверть доходів компанії. Другою за обсягами доходів є галузь мас-медіа та бізнес-інформації, проте її частка зменшилась порівняно з 2018 р.

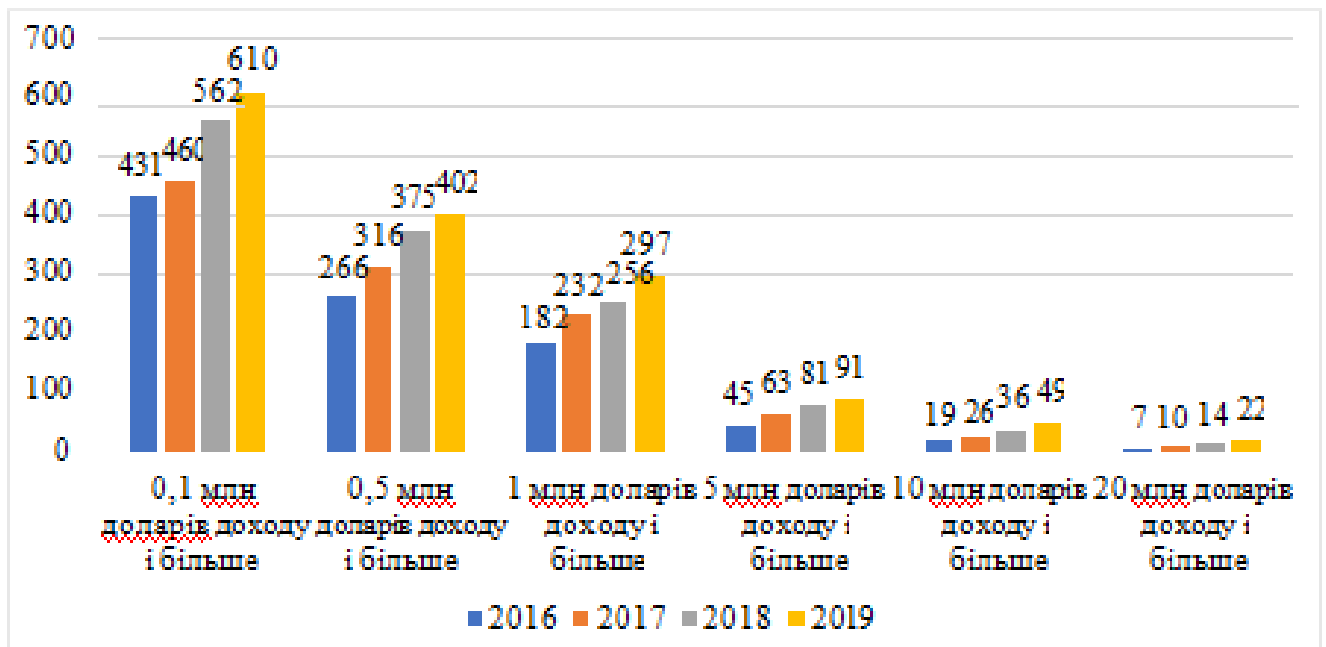


Рис. 5. Динаміка концентрації доходів від найбільших клієнтів за 2016-2019 рр.

Галузь медицини та охорони здоров'я, навпаки, демонструє зростання. Структуру доходів за цими галузями у 2019 та 2018 рр. наведено на рис. 6 та рис. 7 відповідно.

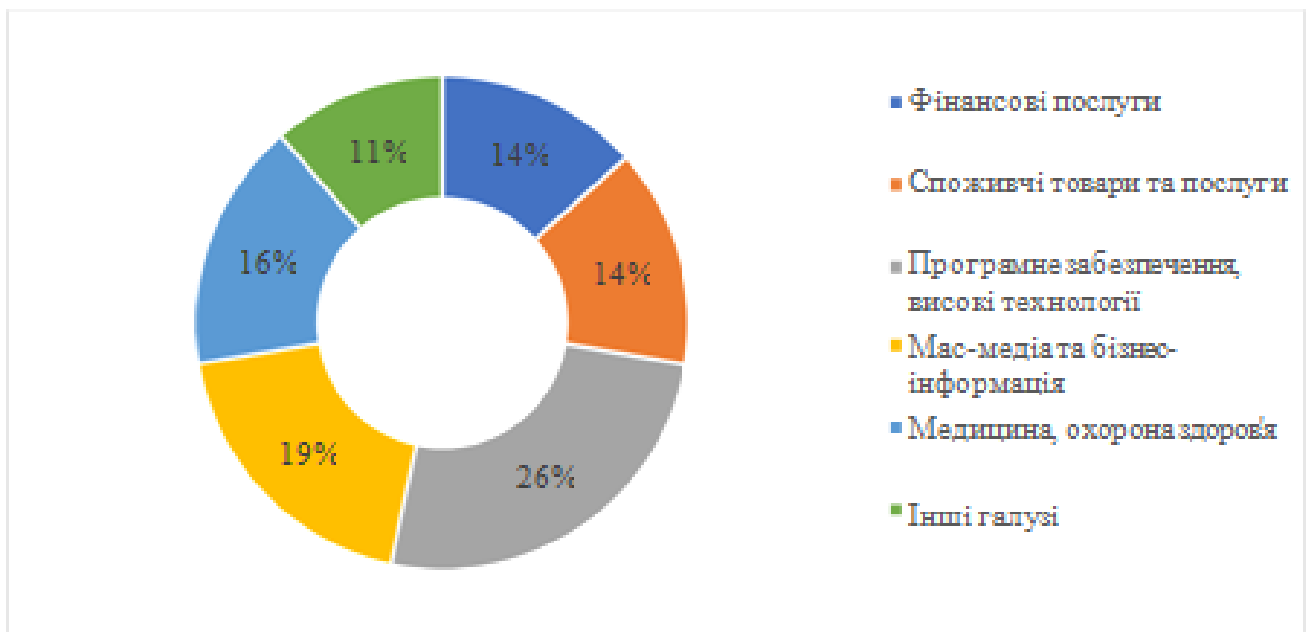


Рис. 6. Структура доходів за галузями у 2019 р.

Клієнти компанії розташовані у чотирьох географічних регіонах – Північна Америка, Європа, СНД (у цю категорію включаються доходи від клієнтів з (Білорусі, Казахстану, Росії та України) та Азіатсько-Тихоокеанський регіон. Основним регіоном, на який припадає майже дві третини усіх доходів компанії, є Північна Америка, частка якої у загальному обсязі доходів зростає. Майже всі доходи з цього регіону були отримані у США. Третина доходів компанії стосується європейських компаній, розташованих переважно у Сполученому Королівстві, Швейцарії та Нідерландах. Коливання валютних курсів євро та фунту стерлінгів до американського долара протягом 2019 року негативно вплинуло на обсяги доходів з цього регіону, зменшивши їх на 3,2%. Частка регіону СНД є незначною, доходи у цьому регіоні компанія отримує переважно з

Росії. Структура доходів компанії за географічним регіоном у 2019 та 2018 рр. наведена на рис. 8 та рис. 9 відповідно.

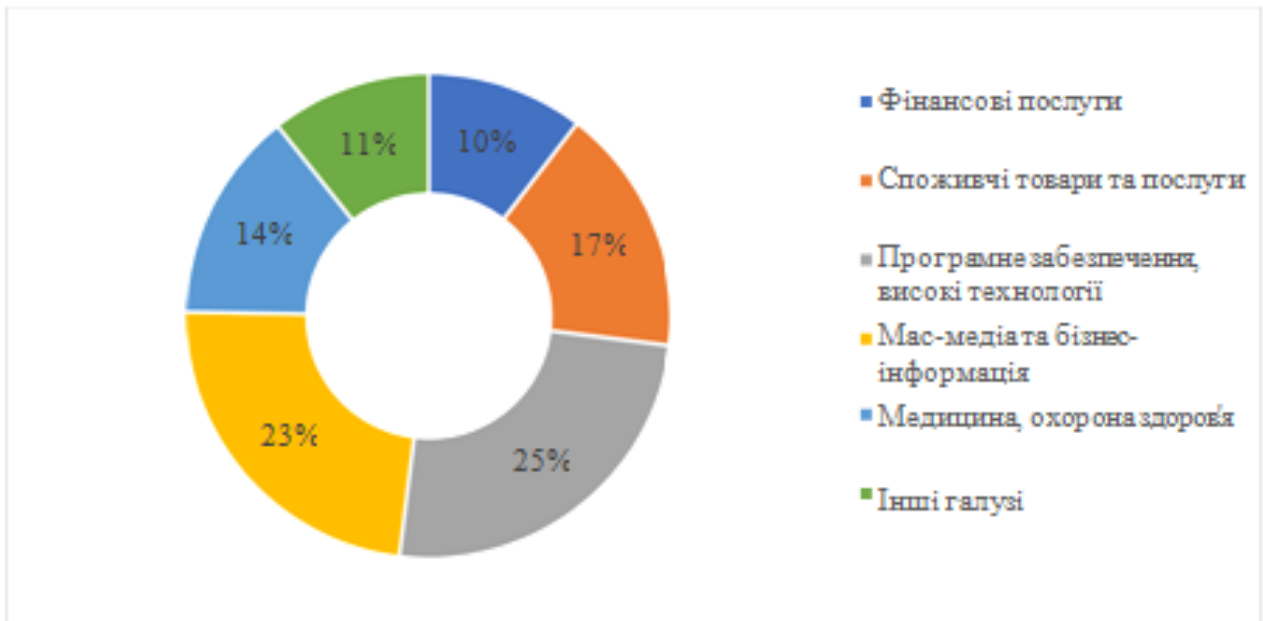


Рис. 7. Структура доходів за галузями у 2018 р.

Залежно від специфіки наданих послуг компанія розрізняє доходи від професійних послуг, доходи від продажу ліцензій та інші доходи. На доходи від ліцензій та інші доходи припадає всього 0,3%, левина ж частка доходів компанії – це доходи від професійних послуг.

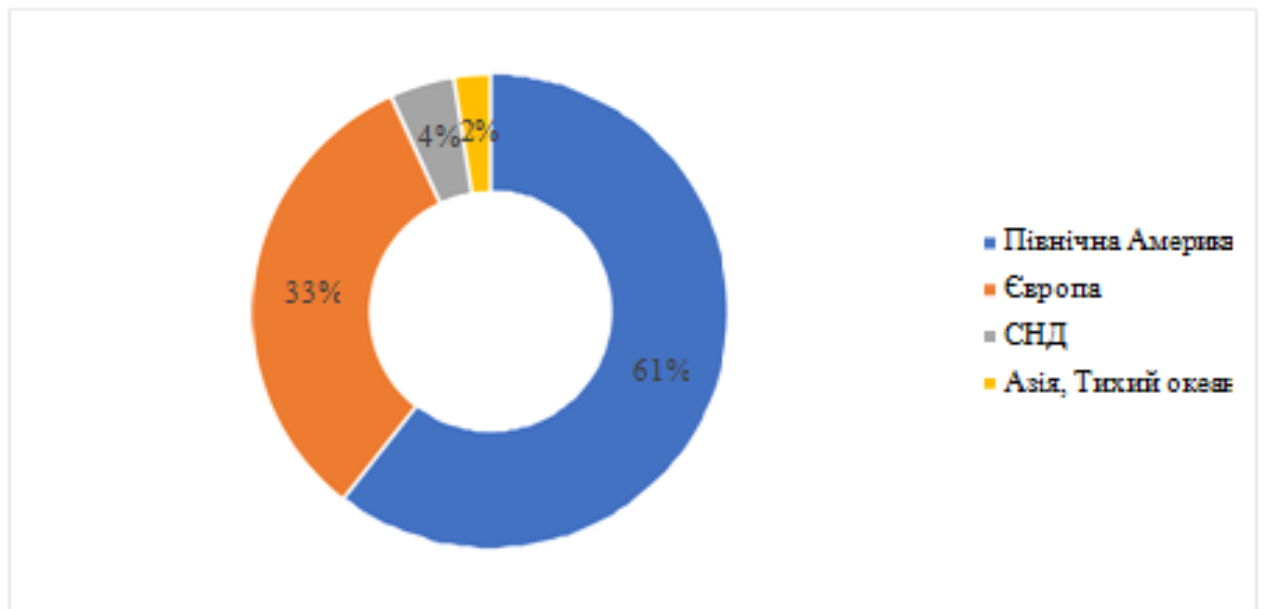


Рис. 8. Структура доходів за регіонами у 2019 р.

Якщо визнання в обліку операції злиття та поглинання не було завершено до кінця звітного періоду, у якому така операція була здійснена, у звітності відображається попередня сума, визначена на основі існуючої інформації на момент придбання. Коли закінчується процес визнання в обліку операції злиття та поглинання, який має тривати не більше року з дати придбання, різниця між попередньою та остаточною сумою відображається у накопиченому прибутку.

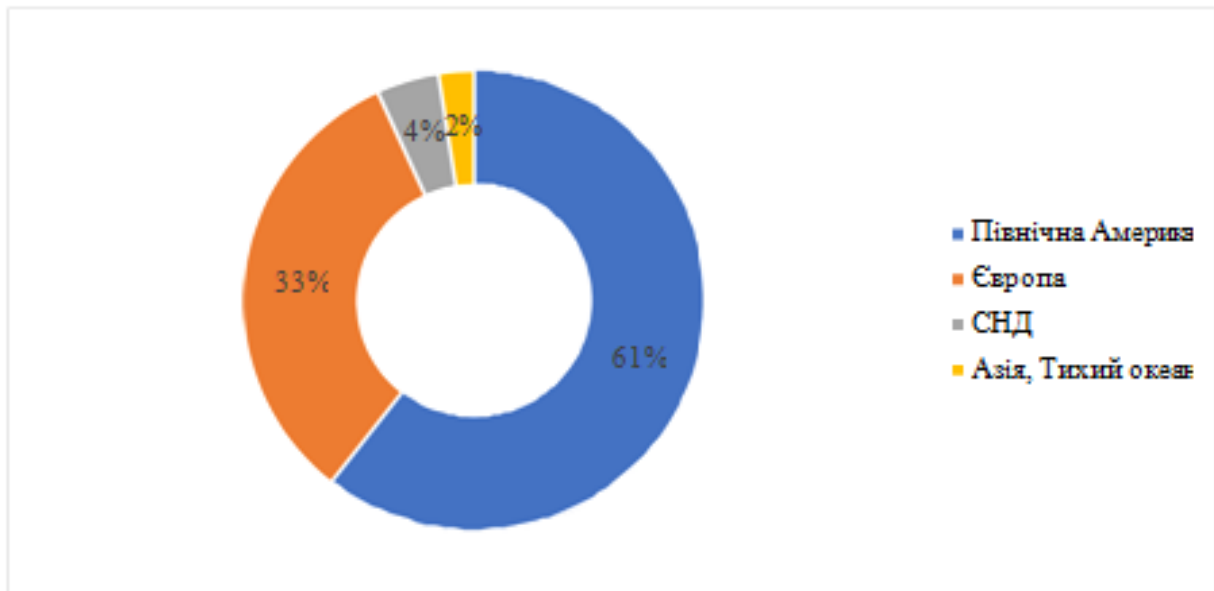


Рис. 9. Структура доходів за регіонами у 2018 р.

Якщо визнання в обліку операції злиття та поглинання не було завершено до кінця звітної періоду, у якому така операція була здійснена, у звітності відображається попередня сума, визначена на основі існуючої інформації на момент придбання. Коли закінчується процес визнання в обліку операції злиття та поглинання, який має тривати не більше року з дати придбання, різниця між попередньою та остаточною сумою відображається у накопиченому прибутку.

Щороку, станом на 31 жовтня, проводиться оцінка знецінення гудвілу та інших нематеріальних активів. Якщо існує ймовірність, що справедлива вартість об'єкта зменшилась і є нижчою, ніж його залишкова вартість, то така оцінка проводиться частіше. Щорічна оцінка знецінення гудвілу відбувається у два етапи. Спочатку проводиться якісна оцінка ймовірності того, що справедлива вартість об'єкта є меншою за залишкову вартість з огляду на події, макроекономічні умови, очікуваний фінансовий результат від цього об'єкта, майбутні можливості на ринках, де здійснює діяльність об'єкт. Якщо ймовірнішим є перевищення справедливої вартості надзалишковою, подальшу оцінку можна не проводити. У іншому випадку далі проводиться кількісна оцінка знецінення гудвілу – порівняння справедливої та залишкової вартостей. Сума знецінення є різницею між залишковою та справедливою вартістю і не може перевищувати загальної суми гудвілу.

Історично основним фактором прийняття рішення про придбання компанії була сформована клієнтська база, тобто вартість нематеріального активу дорівнює теперішній вартості майбутніх чистих грошових потоків від цього нематеріального активу. Нематеріальні активи компанії амортизуються прямолінійним методом виходячи з очікуваного строку використання, який, як правило, становить від п'яти до десяти років, але період очікуваного строку використання також регулярно переглядається та за потреби може змінюватись.

Складність обліку податку на прибуток полягає у тому, що компанія здійснює діяльність у різних юрисдикціях, тому необхідно враховувати податкове законодавство кожної з цих країн при розрахунку відстрочених податкових активів та зобов'язань, резервів, поточних зобов'язань податку на прибуток [2].

Таким чином, найбільша в Україні сервісна ІТ-компанія EPAM Systems належить материнській компанії, зареєстрованій у США, тому консолідована звітність складається за нормами US GAAP. Враховуючи, що акції компанії розміщені на Нью-Йоркській фондовій біржі, EPAM Systems зобов'язана подавати до Комісії з цінних паперів та оприлюднювати фінансову звітність, у якій розкривається більше інформації, ніж зазвичай міститься у звітності за МСФЗ і, тим більше, за П(с)БО. Наприклад, розкриваються показники концентрації доходів від найбільших клієнтів – наводиться сума доходу, отриманого протягом року від найбільших п'яти, десяти, двадцяти клієнтів та кількість клієнтів, згрупованих за рівнем доходу, який отримує від них EPAM Systems. Дуже значна роль у річному звіті 10-K приділяється структурі доходів – аналізується географічний аспект, галузі, у яких здійснюють свою діяльність клієнти, види послуг, які надає їм компанія, види контрактів, укладених з клієнтами, валюта, у якій надходять платежі тощо.

Список використаних джерел

1. Software development in Ukraine: 2019-2020 IT market report. URL: [https://www.n-ix.com/software-development-in-ukraine-2019-2020-market-report/?utm_source=dou.ua&utm_medium=referral&utm_campaign=Dou%20\(Ukraine%20IT%20Report\)%20updated](https://www.n-ix.com/software-development-in-ukraine-2019-2020-market-report/?utm_source=dou.ua&utm_medium=referral&utm_campaign=Dou%20(Ukraine%20IT%20Report)%20updated).
2. Form 10-K. URL: <https://investors.epam.com/static-files/e358c59f-21b0-40b7-b472-c7756d7b1de4>
3. Form 8-K of Eepam Systems, Inc., dated February 20, 2020. URL: <https://investors.epam.com/static-files/31cb6785-4291-4ba7-9b3e-6141a01c39b5>
4. First Council Directive № 68/151/EEC of 9 March 1968 on co-ordination of safeguards which, for the protection of the interests of members and others, are required by Member States of companies within the meaning of the second paragraph of Article 58 of the Treaty, with a view to making such safeguards equivalent throughout the Community. Official Journal of the European Communities. №L 65/8. P. 41-45. URL: <https://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31968L0151&from=EN>
5. Безверхня Ю.В. Вибір стандартів ведення управлінського обліку. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. 2013. С. 52-58.
6. Бонк М. Трансформація фінансової звітності з точки зору теорії та практики – основні напрямки змін в ХХІ столітті. Журнал Європейської економіки. 2016. №4. С. 344-357. URL: <http://jeej.tneu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/882/866>
7. Лаговська О.А., Лоскоріх Г.Л. Класифікація ІТ-підприємств: обліковий аспект. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. №1(69). С. 115-119.
8. Левченко Н.М., Силенко О.М., Артюх С.О. Механізм оподаткування доходів ІТ-бізнесу та вектори його удосконалення. Інвестиції: практика та досвід. 2018. С.99-104. URL: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/2929/1/Levchenko_Mechanism_of_taxation.pdf
9. Матвійчук Л.А. Стан та переваги застосування МСФЗ в Україні. Тези доповідей всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, оподаткування та контроль в умовах міжнародної економічної інтеграції». 2019. С. 101-104. URL:

http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/6615/1/zbirnik_tez_konferenciy_i_do_60-richchya_kafedri_10.10.19_2.pdf#page=101

10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 08.10.1999 р. №237. Дата оновлення 16.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99>

11. Топ-50 ІТ-компаній України, січень 2020: плюс чотири продуктові компанії та подолання відмітки «8000 фахівців». URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-jan-2020/>

12. Топ-50 крупнейших ИТ-компаний Украины. URL: <https://jobs.dou.ua/top50/january-2020/>.

Дикань О.В.

доктор економічних наук, професор

Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків

Гараєв М.В.

кандидат економічних наук, асистент

Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Акцентуючи увагу на масштабність та багатоаспектність інвестиційної діяльності підприємств залізничного транспорту, та враховуючи, що процес інвестування пов'язаний з певними інвестиційними ризиками, актуалізуються питання формування системи управління ними. Адже від коректності оцінки та наукової обґрунтованості системи управління інвестиційними ризиками безпосередньо залежить підсумкова ефективність інвестиційної діяльності на підприємствах залізничного транспорту в цілому.

Дослідженню питань визначення сутності, класифікації, управління інвестиційними ризиками на підприємствах присвячено наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених: О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка, М. О. Соколова, І. А. Бланка, В. М. Глібчука, Т. В. Майорової [1-4] та багатьох інших. Однак значна частина питань, пов'язаних із дослідженнями управління ризиками інвестиційної діяльності підприємств залізничного транспорту не достатньо розкрита та потребує подальшого вивчення та вдосконалення.

Інвестиційний ризик має набір спеціальних рис, наявність яких характеризує його як об'єкт управління. Серед таких рис можна виділити наступне [1]:

- вірогідність або можливість настання несприятливої події як результату інвестиційної діяльності; невизначеність виникнення події та її наслідків;

- факт власне інвестування коштів, що є причиною настання або ненастання ризикової події; наслідки розглядаються у формі втрати очікуваного прибутку або інших корисних ефектів від реалізованих інвестицій.

Таким чином, інвестиційний ризик на підприємствах залізничного транспорту пов'язаний з імовірністю виникнення фінансових збитків у вигляді недоотриманого прибутку та/або втрати капіталу, внаслідок невизначеності умов інвестиційної діяльності і, відповідно, неможливості запобігти ці втрати.

Взаємозв'язок між ризиком і прибутковістю досить умовний і припускає, що чим вище ризик вкладення, тим, як правило, вище прибутковість; чим нижче ризик, тим нижче і дохідність фінансового інструменту. Небажані наслідки, що виникають у результаті настання ризикових подій в інвестиційній діяльності підприємств залізничної галузі можуть полягати:

- у втраті або недосягненні запланованого прибутку;
- у зниженні ефективності бізнес-напрямки, в яке здійснено вкладення; в недостатньої капіталізації продукту інвестиційного проєкту;
- у несвоєчасній здачі об'єкта в експлуатацію;
- у збільшенні термінів виведення на повну потужність інвестиційного об'єкта і т. п.

Інвестиційна діяльність на підприємствах залізничної галузі пов'язана з великою кількістю ризиків. Необхідно враховувати, що інвестиції діляться на дві великі групи: реальні (прямі) інвестиції, які часто називають капітальними вкладеннями, і фінансові (портфельні) інвестиції. Ці групи визначають інвестиційні ризики, сутність і класифікація яких виражаються через області динамічних (спекулятивних) і статичних (чистих) ризиків. Перша група викликана прийняттям рішень керівництвом компанії і може призвести до «перевороту» в шанси, тобто нести не тільки втрати, а й потенціал додаткових вигод. Друга група провокує втрати для бізнесу, персоналу і суспільства, наприклад, з-за технологічних провалів, стихійних лих, екологічних катастроф, шкоди здоров'ю працівників і т. п.

Систематизація інвестиційних ризиків подана в табл. 1.

Необхідно відзначити, що основу інтегрованого ризику реального інвестування підприємств складають так звані проєктні ризики, тобто ризики, пов'язані із здійсненням реальних інвестиційних проєктів. У системі показників оцінки таких проєктів рівень ризику займає третє за значущістю місце, доповнюючи такі його показники, як обсяг інвестиційних витрат і рівень чистого інвестиційного прибутку (чистого грошового потоку).

Зважаючи на те, що ризик пов'язаний з втратами або збитками, розглянемо основні види втрат підприємств залізничного транспорту у відповідності до типів інвестиційних ризиків. Слід відзначити, що в першу чергу, інвестиційні ризики реалізуються у формі фінансових втрат, тобто у зниженні прибутку, доходів, капіталу, вартості бізнесу, зростанні витрат і збитків. Поряд з цим, слід розглядати втрати можливості ефективного господарювання й стратегічного позиціонування, тобто потенціалу конкурентостійкості.

З огляду на постулати теорії конкурентоспроможності, до основних компонентів потенціалу конкурентостійкості підприємств залізничного транспорту слід віднести ключові активи (ресурси та їх характеристики); ключові види діяльності (реалізація яких напряму залежить від клієнтів і бізнес-партнерів); ключові функції (переваги для соціально-економічної системи й суспільства). У відповідності до вищесказаного інвестиційні ризики АТ «Укрзалізниця» доцільно розглядати через призму таких втрат (рис. 1): ключових активів; ключових клієнтів і бізнес-партнерів; ключових функцій.

Нині актуалізується загроза дефіциту таких ключових активів АТ «Укрзалізниця», як:

- 1) в бізнес-сфері «Пасажирські перевезення» - пасажирських вагонів, моторвагонного парку, автоматизованих технологій комунікації з клієнтами;

Таблиця 1

Види інвестиційних ризиків*

Ознака	Види інвестиційних ризиків
1	2
За об'єктами	реального інвестування
	фінансового інвестування
За джерелами виникнення	зовнішній
	внутрішній
За характером прояву в часі	постійний
	тимчасовий
За рівнем фінансових втрат	допустимий
	критичний
	катастрофічний
За можливістю передбачення	прогнозуємий
	непрогнозуємий
За терміном дії	довгостроковий
	короткостроковий
За можливостями попередження і керованістю	систематичний
	несистематичний
За ступенем обґрунтованості	раціональний
	нераціональний
	авантюристичний
За можливістю компенсації втрат	що страхуються
	що не страхуються
За сферами виявлення	економічний
	політичний
	соціальний та ін.
За факторами впливу	ринковий
	валютний
	кредитний та ін.
За керованістю	повністю керований
	частково керований
	некерований
За причинами виникнення	специфічний
	неспецифічний
За тяжкістю проявів	втрачена вигода
	збитки
	банкрутство
За стадією життєвого циклу проекту	передінвестиційний
	інвестиційний
	закриття проекту
	експлуатаційний
За характером впливу на результат	спекулятивний
	чистий
	нейтральний
За змістом управлінських помилок	селективний
	функціональний

*систематизовано авторами на основі джерел [1, 3-8]

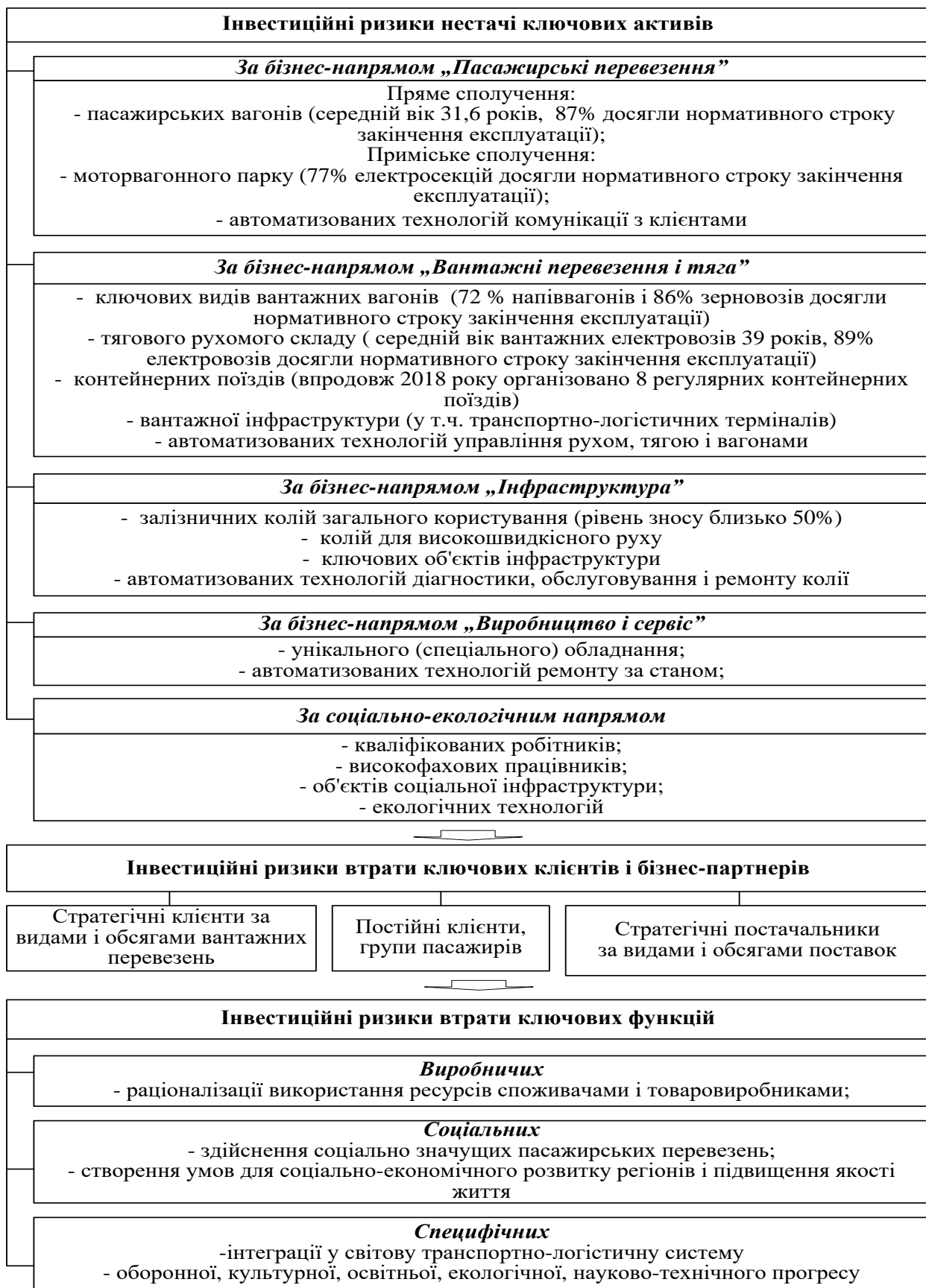


Рис. 1. Інвестиційні ризики АТ «Укрзалізниця» за видами втрат потенціалу конкурентостійкості*

* розроблено авторами

2) в бізнес-сфері «Вантажні перевезення і тяга» - ключових видів вантажних вагонів, тягового рухомого складу, контейнерних поїздів, об'єктів вантажної інфраструктури (у т.ч. транспортно-логістичних терміналів), автоматизованих технологій управління рухом, тягою і вагонами;

3) в бізнес-сфері «Інфраструктура» - залізничних колій загального користування, колій для високошвидкісного руху, ключових об'єктів інфраструктури, автоматизованих технологій діагностики, обслуговування і ремонту колій;

4) в бізнес-сфері «Виробництво і сервіс» - унікального (спеціального) обладнання; автоматизованих технологій ремонту за станом;

5) в соціально-екологічній сфері - кваліфікованих робітників; високо фахових спеціалістів; об'єктів соціальної інфраструктури; екологічних технологій.

Втрата стратегічних активів обумовлює неможливість реалізувати основну діяльність підприємств залізничного транспорту, і відповідно, відбувається втрата ключових клієнтів та бізнес-партнерів, у тому числі стратегічних клієнтів вантажовласників, постійних пасажирів і груп пасажирів, стратегічних постачальників.

Загалом недоінвестування залізничного транспорту знижує можливості АТ «Укрзалізниця» в реалізації таких ключових функцій:

1) виробничих – забезпечення раціоналізації використання ресурсів споживачами і товаровиробниками;

2) соціальних – здійснення соціально значущих пасажирських перевезень, створення умов для соціально-економічного розвитку регіонів і підвищення якості життя;

3) специфічних – інтеграції у світову транспортно-логістичну систему; оборонної, культурної, освітньої, екологічної й науково-технічного прогресу.

Таким чином, критичний вплив загроз недостатнього інвестування на результативність діяльності й конкурентостійкість підприємств залізничного транспорту обумовлює необхідність створення дієвої системи управління інвестиційними ризиками.

Для формування системи управління ризиками на підприємствах залізничної галузі доцільно використовувати в якості основного методологічного інструменту системний підхід, який фокусує увагу не тільки на організації, але і на її навколишньому середовищі. Виходячи з цього слідує, що система управління інвестиційними ризиками являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, кінцевою метою яких є мінімізація ризиків. Її можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою спрогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до виключення або зниження негативних наслідків настання таких подій.

Послідовність дій щодо управління інвестиційним ризиком подана на рис. 2.

Ефективне управління інвестиційними ризиками на підприємствах залізничного транспорту являє собою складну задачу, вирішення якої погребує ідентифікація кожного з інвестиційних ризиків, їх ґрунтового аналізу, якісної та кількісної оцінки. Результативність оцінювання потребує залучення всього арсеналу методів кількісної та якісної оцінки ризиків вкладень. Оцінка інвестиційних ризиків базується на теорії ймовірностей, математичній статистиці, теорії дослідження операцій. Нині використовують специфічний набір методів оцінювання інвестиційних ризиків: метод аналізу чутливості, метод аналізу сценаріїв розвитку, метод перевірки стійкості, метод коригування норми дисконту, метод аналізу безбитковості, метод дерева рішень, імітаційне моделювання. Задача визначення можливих інвестиційних ризиків в умовах

обмеженості інформації вирішується з активним залученням експертних методів. Це дозволяє компенсувати недолік наявної інформації за допомогою досвіду експертів, які використовують свої знання в даній сфері.

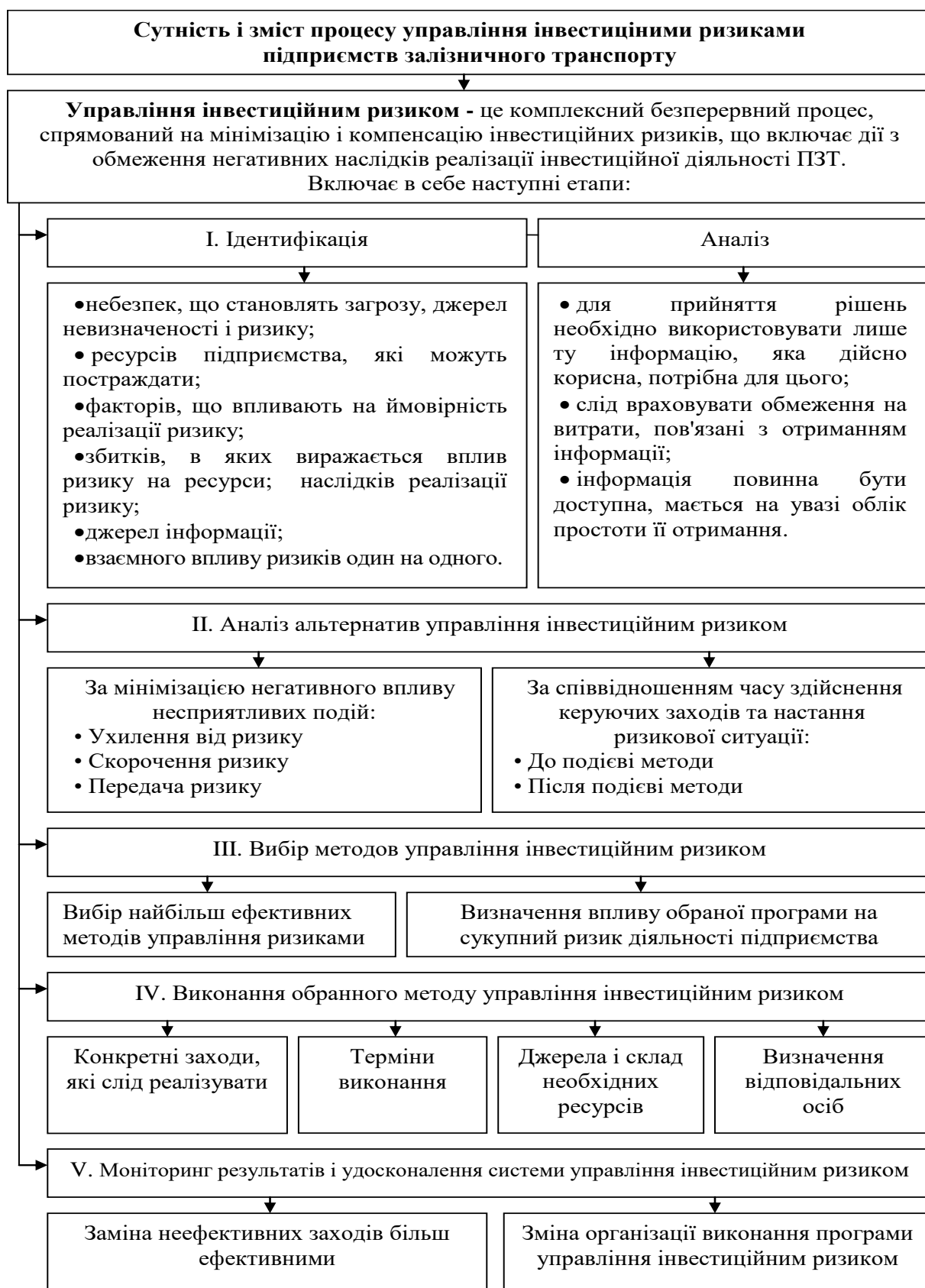


Рис. 2. Схема процесу управління інвестиційними ризиками на підприємствах залізничного транспорту*

*узагальнено авторами на основі джерел [1, 9-10]

Методи управління інвестиційними ризиками поділяються на групи, що представлені на рис. 3.

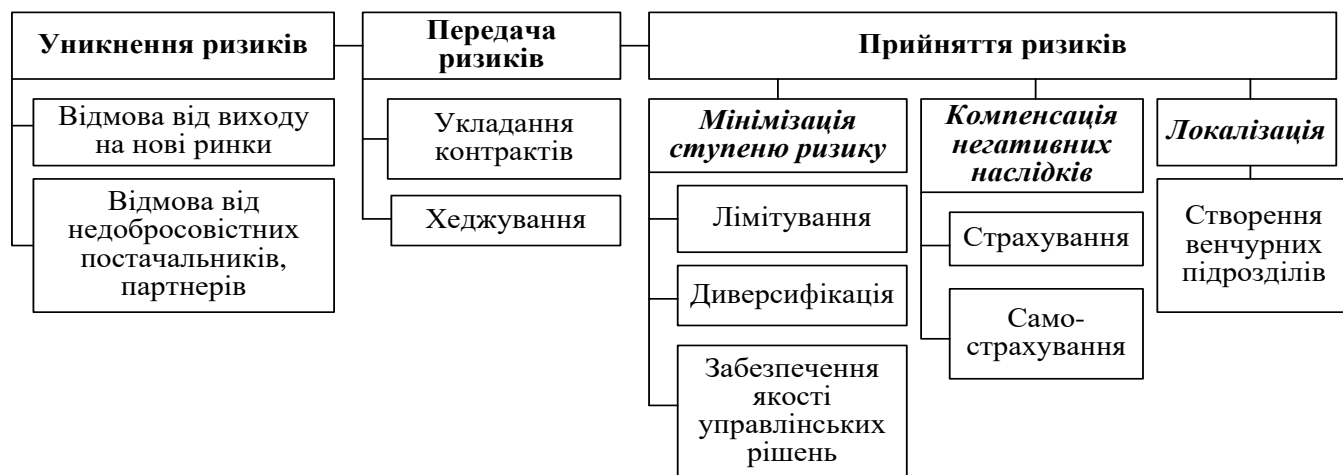


Рис. 3. Методи управління інвестиційними ризиками*

*складено авторами за джерелами [5, 9-10]

Розглянемо найбільш популярні методи управління інвестиційним ризиком.

Уникнення ризику є одним із найважчих для здійснення методом, оскільки означає радикальну відмову від будь-якої ризикованої діяльності та реалізації інвестиційних проектів, а отже, майже повну відмову від стрімкого інтенсивного розвитку та суттєвого зниження показників конкурентоспроможності підприємства. Тож застосування даного методу може бути прийнятним тільки в умовах виникнення катастрофічного ризику, який може стати причиною банкрутства та ліквідації підприємства.

Під страхуванням мається на увазі комерційне страхування, за яким страхувальник передає частину свого ризику за певну плату, яка дозволяє частково нейтралізувати підприємству інвестиційний ризик при імовірному настанні страхового випадку та отримання прибутку страховиком в результаті його відсутності.

При прийнятті рішення про зовнішнє страхування інвестиційних ризиків необхідно оцінювати ефективність такого способу зниження ризику з урахуванням таких параметрів:

- 1) імовірність настання страхової події за даним видом проектного ризику;
- 2) ступінь страхового захисту за ризиком, що визначається коефіцієнтом страхування (відношенням страхової суми до розміру страхової оцінки майна);
- 3) розмір страхового тарифу у зіставленні із середнім його розміром на страховому ринку за цим видом страхування;
- 4) розмір страхової премії та порядок її сплати протягом страхового строку та ін.

Зарубіжна практика страхування використовує повне страхування інвестиційних проектів.

Механізм самострахування дозволяє за рахунок резервного капіталу забезпечувати нейтралізацію негативних фінансових наслідків від неефективної реалізації інвестиційних проектів та покриття потенційно можливих, але непередбачених видатків. Характерною відмінною рисою даного методу від комерційного страхування є відсутність страхових посередників, і як наслідок,

зменшення залежності від інших суб'єктів. Однак, слід мати на увазі, що страхові резерви у всіх їх формах, хоча й дозволяють швидко відшкодувати понесені втрати, проте «заморожують» використання достатньо відчутної суми інвестиційних ресурсів. В результаті цього знижується ефективність використання власного капіталу підприємства, посилюється його залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Диверсифікація характеризує зменшення рівня сукупного ризику внаслідок розподілу фінансових ресурсів інвестування між різними складовими активами вкладення.

Подібним до страхування методом, але з суттєвими критеріями відмінності є хеджування, яке, як правило, передбачає використання похідних фінансових інструментів (опціонів, ф'ючерсів), що дозволяють застрахувати одну інвестицію, здійснюючи іншу.

Методи локалізації інвестиційного ризику використовуються, коли є можливість виділити економічно більш небезпечну ділянку діяльності і зробити його більш контрольованим, знизивши таким чином рівень ризику підприємства. Такі методи застосовують великі компанії при впровадженні інноваційних проєктів, освоєнні нових видів продукції, що вимагають інтенсивних НДДКР, використання новітніх не апробованих досягнень науки і техніки, комерційний успіх яких викликає великі сумніви. Для зниження ризику інноваційної політики створюються дочірні "венчурні" компанії.

Необхідно відзначити, що вчені використовують різні підходи до групування методів управління інвестиційним ризиком, так Селіна В.П. [11] умовно поділяє методи управління інвестиційними ризиками на дві групи – статичні та динамічні методи. Під статичними авторка розуміє методи управління ризиками, які не потребують активних дій суб'єкта управління. Статичні методи засновані, як правило, на первісній інформації, що надійшла на початку реалізації проєкту. Статичні методи, по суті, не припускають управлінського впливу на параметри проєкту. До статичних методів відносять: страхування; самострахування (резервування); лімітування; відмова від ненадійних партнерів, пошук гарантів. Динамічні методи – це методи управління фінансовими ризиками, що вимагають постійного (або регулярного) впливу з боку суб'єкта управління. Вплив, як правило, проявляється в уточненні і коригуванні параметрів проєкту відповідних дій. До динамічних методів відносять: застосування фінансових інструментів (хеджування); реальні опціони; диверсифікація проєктів.

Основною проблемою статичних методів управління ризиками є врахування тільки несприятливих наслідків некерованих ризикових подій – загроз, в той час як динамічні методи управління ризиками спрямовані не тільки на негативні, а й на можливі позитивні наслідки ризикових подій для результату проєкту. Зокрема, метод реальних опціонів підвищує адаптивність інвестиційного проєкту до умов зовнішнього середовища. У зв'язку з цим, використання динамічних методів управління фінансовими ризиками здатне принести більш ефективні результати.

Беручи до уваги те, що досконаліші методи ідентифікації, аналізу та оцінки ризику зменшують вплив причин і факторів ризику, розглянемо переваги використання методу оцінки реальних опціонів, як способу уникнення ризиків інвестиційних проєктів залізничного транспорту.

В першу чергу, дослідники визначають, що використання методу реальних

опціонів дозволяє уникнути такого фінансового ризику, як недооцінка вартості активів, що в свою чергу забезпечує можливість збільшення грошового потоку інвестиційного проєкту.

У реальних опціонів, на відміну від фінансових, де базовим активом є фінансовий інструмент (акція, облігація), є реальні активи (інвестиції, ресурси, виробничі потужності). Головною метою методу реальних опціонів є оцінка вартості реальних активів в умовах різних факторів невизначеності. Поняття гнучкості прийняття проєктних рішень також відіграє центральну роль і через те метод дозволяє підвищити ефективність дій в умовах невизначеності і ризику. Застосування методу реальних опціонів перспективне при стратегічному інвестиційному проєктуванні також через те, що менеджери проєктів можуть більш оперативно враховувати появу нової інформації.

Те, наскільки величина проєкту з опціоном – ROV (при оцінці реального опціону за вирахуванням витрат на нього) перевищує показник чистого дисконтованого доходу проєкту (NPV_{tr}), розраховано згідно з традиційною методикою, оцінюється як міра ефективності реального опціону (λ): $NPV_{tr} - ROV = \lambda$.

Класифікація реальних опціонів подана на рис. 4.

Для оцінки вартості реальних опціонів оптимальним є вибір підходу, який забезпечує вирішення завдання управлінської оцінки вартості реальних опціонів в рамках моделі дерева рішень, що зводиться до оцінки порівняльної ймовірності результатів біноміального опціону. В свою чергу біноміальна модель оцінки вартості реальних опціонів заснована на побудові дерева рішень, в кожному вузлі якого можливо два варіанти подій: розвиток проєкту за «оптимістичним» або «песимістичним» прогнозом опціонального інвестиційного проєкту.

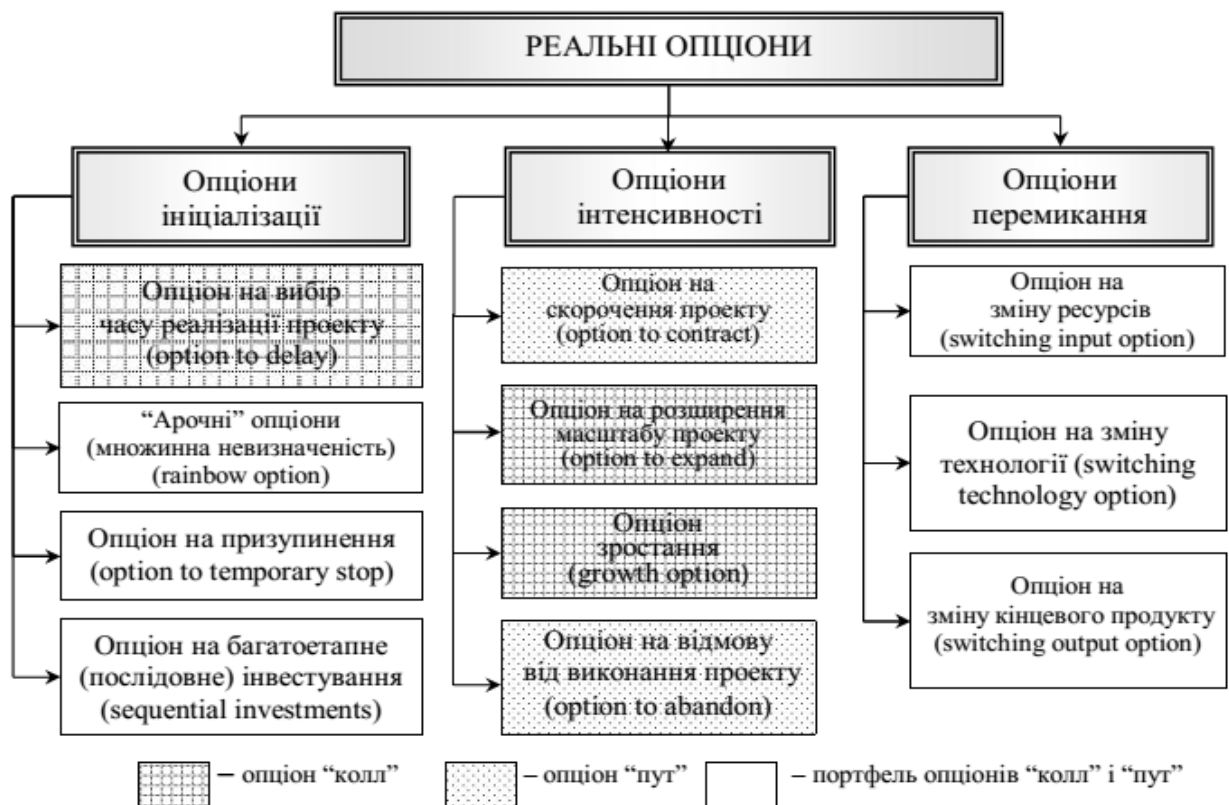


Рис. 4. Класифікація реальних опціонів [12]

Для оцінки вартості реальних опціонів оптимальним є вибір підходу, який забезпечує вирішення завдання управлінської оцінки вартості реальних опціонів в рамках моделі дерева рішень, що зводиться до оцінки порівняльної ймовірності результатів біноміального опціону. В свою чергу біноміальна модель оцінки вартості реальних опціонів заснована на побудові дерева рішень, в кожному вузлі якого можливо два варіанти подій: розвиток проекту за «оптимістичним» або «песимістичним» прогнозом опціонального інвестиційного проекту.

Мінливість вартості базового активу (параметр волатильності в моделі оцінки) може бути визначена на основі аналізу історичних даних, прогнозів, побудови імітаційних моделей.

Беручи до уваги вищесказане, послідовність використання методу реальних опціонів для управління інвестиційним ризиком така:

- 1) виявлення ризику втрати вартості активів на основі розрахунку дисконтованих грошових потоків, при $NPV >$ або $=0$ є ймовірність ризику;
- 2) формування та аналіз списку реальних опціонів, які можуть бути включені в проєкт на основі експертних методів з використанням підходу аналізу ієрархій;
- 3) визначення мінливості вартості базових активів;
- 4) побудова дисконтованих грошових потоків для кожного вузла дерева рішень;
- 5) згортання дерева рішень для визначення оптимальної стратегії реалізації.

Таким чином, з метою удосконалення інструментарію управління інвестиційними ризиком проведено систематизації видів інвестиційних ризиків і з'ясовано, що основу інтегрованого ризику реального інвестування підприємств складають так звані проєктні ризики, тобто ризики, пов'язані із здійсненням реальних інвестиційних проєктів. У системі показників оцінки таких проєктів рівень ризику займає третє за значущістю місце, доповнюючи такі його показники, як обсяг інвестиційних витрат і рівень чистого інвестиційного прибутку (чистого грошового потоку). Доповнено класифікацію ризиків ознакою «компоненти потенціалу конкурентостійкості», до яких віднесено ключові активи (ресурси та їх характеристики); ключові види діяльності (реалізація яких напряду залежить від клієнтів і бізнес-партнерів); ключові функції (переваги для соціально-економічної системи й суспільства). Інвестиційні ризики АТ «Укрзалізниця» визначено через призму втрати даних компонентів.

Встановлено, що процес управління ризиками інвестиційної діяльності підприємств залізничної галузі має включати: планування управління ризиками - планування діяльності з управління ризиками проєкту, включаючи набір методів, засобів і організацію управління ризиками; ідентифікацію факторів ризику, здатних вплинути на проєкт; оцінку ризиків-якісний та кількісний аналіз ризиків з метою визначення їх впливу на проєкт; розробку заходів, що забезпечують мінімізацію ймовірності та ослаблення негативних наслідків ризикових подій при загальному підвищенні ймовірності успішного завершення проєкту; моніторинг і контроль ризику моніторинг настання ризикових подій, визначення нових ризиків, виконання плану управління ризиками проєкту та оцінка ефективності дій з мінімізації ризиків. Інструментарій управління інвестиційними ризиками доповнено методом реальних опціонів, процедура застосування якого перспективна при стратегічному інвестиційному проєктуванні через те, що менеджери проєктів можуть більш оперативно враховувати появу нової

інформації.

Список використаних джерел:

1. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент. К. : Эльга, Ника-Центр. 2006. 552 с.
2. Балацький О. Ф., Теліженко О. М., Соколов М. О. Управління інвестиціями : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми : ВДТ «Університетська книга». 2004. 323 с.
3. Глібчук В. М. Моделювання і оптимізація інвестиційних ризиків на підприємствах в умовах невизначеності. Інститут менеджменту та економіки «Галицька академія». 2010. № 1. С. 263–269.
4. Майорова Т. В. Сучасні аспекти дослідження змісту поняття «інвестиційний ризик». Зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. К. : КНЕУ, 2011. Вип. 26. С. 159–169.
5. Работа с инвестиционными рисками компании. Projectimo : веб-сайт. URL: <http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/investicionnye-riski.html> (дата обращения 14.05.2018).
6. Козловский А. Н., Кулик Ю. А. Классификация инвестиционных рисков (на примере электромашиностроительных предприятий). *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Серия : Экономические науки*. 2013. № 3 (173). С. 158–162.
7. Гараєв М. В. Формування системи управління інвестиційними ризиками на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 159–166.
8. Гараєв М. В. Управління ризиками в інвестиційній діяльності підприємств залізничного транспорту. *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання* : тези VIII Міжвузівської наук.-практ. конф. (29 листопада 2018 р, м. Харків). Харків : Національна академія Національної гвардії України, 2018. С. 51-52. URL: <http://nangu.edu.ua> (дата звернення: 29.11.2018).
9. Красовский Д. А. Методы управления инвестиционным риском : веб сайт. URL: http://www.rusnauka.com/18_EN_2009/Economics/48883.doc.htm (дата обращения 14.05.2018).
10. Конєва І. І. Методи управління інвестиційними ризиками в Україні. *Вісник Харківського нац. техн. ун-ту сільськогосподарства ім. П. Василенка*. Серія: «Економічні науки». 2013. № 1 (38). С. 161–167.
11. Селина В. П. Теория реальных опционов и управление финансовыми рисками девелоперских проектов: дис. ... канд. экон. наук. 08.00.10 / Москва, 2014. 178 с.
12. Ткачук І. Г., Білий М. М. Метод реальних опціонів в оцінці інвестиційної ефективності сільськогосподарських кооперативів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону* : наук. зб. / за ред. І. Г. Ткачук. Івано-Франківськ, 2008. Т. 1, вип. IV. С. 245–252.

Мяких І.М.

д.е.н., професор

Київський національний університет технологій та дизайну

Кожушко Р.Ю.

к.т.н., доцент

Київський національний університет технологій та дизайну

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Трансформація економіки України відповідно до вимог ринку викликала серйозні зміни усієї фінансової системи та її основної ланки - фінансів підприємств. Але наслідки реформ в Україні спричинили неоднозначний вплив на стан промислових підприємств. Окремим з них удалося адаптуватися до ринкового середовища, для інших нові методи господарювання виявилися настільки складними, що призвели до збитковості, навіть банкрутства.

Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства істотно залежить від його здатності усебічно оцінювати та здійснювати цілеспрямоване фінансове планування. Для якісного виконання таких функцій використання наявних методів вже не завжди є достатнім через їхню загальність, складність застосування у конкретних умовах діяльності, необхідність адаптації, а також постійного розвитку, зокрема у зв'язку з динамічністю зовнішнього середовища, ускладненням зв'язку між об'єктами господарювання. Особливо важливим стає всебічний розгляд діяльності підприємства з урахуванням особливостей її оцінювання партнерами, кредиторами, інвесторами тощо. Змінюються також підходи до фінансового планування підприємства та до оцінювання доцільності залучення додаткових фінансових ресурсів.

Бюджетування - один з основних інструментів управління підприємством. На підприємстві, яке хоче досягти успіху в конкурентній боротьбі, повинен бути план стратегічного розвитку. Успішні підприємства створюють такий план не на основі статистичних даних і їх проєкції на майбутнє, а базуючись на баченні того, якою повинна стати компанія через певний час. І лише після цього вони вирішують, що слід зробити сьогодні, щоб опинитися в наміченому пункті завтра.

В процесі досягнення поставленої мети можливі відхилення від заданого маршруту, тому на кожному «повороті» підприємству доводиться прораховувати різні варіанти своїх подальших дій. Інструментом для таких розрахунків і є бюджетування. Однак в процесі формування і підтримки системи бюджетування перед організацією постає безліч питань і проблем, від формулювання і вирішення яких залежить результативна діяльність підприємства.

Аналіз наукової літератури свідчить про те, що існує безліч невирішених питань за темою бюджетування, що породжує ряд проблем. Основні питання на яких акцентується увага, це вартість впровадження та підтримки системи бюджетів, проблема виконання бюджетів та нормативів, також проблема узгодження бюджетів та проблема пріоритету поточних цілей над стратегічними інтересами підприємства та інше.

Вирішення всіх вище перерахованих проблем на підприємстві, дасть змогу збільшити ефективність упровадження системи бюджетування. Ось чому так багато уваги приділяється даному питанню в науковій літературі.

Дослідження даної проблематики висвітлено у напрацюваннях та роботах таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як А. Андрющенко, І.Абрамова, М.Білик, І.Бланк, Т. Вороніна, М.Данилюк, Р.Дафт, А.Загородній, О.Косарев, О.Крайник, П.Кузмішин, О.Кузьмін, І.Луніна, И.Мейтленд, Ю.Пасічник, А.Поддєрьогін, М.Романовський, В.Смачило, О.Терещенко, О.Тимофєєва, Л.Чижевська, А.Шеремет та інші науковці.

На сьогодні однією із обов'язкових передумов успішного ведення бізнесу є вміння складати реальні прогнози його розвитку і на їх основі розробляти відповідні плани дій щодо досягнення поставленої мети. Ефективне управління підприємством неможливо без чіткої системи внутрішнього планування, а тому у його учасників є необхідність постійно оптимізувати свою діяльність з метою мінімізації витрат для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Для оцінки можливих наслідків цих рішень на підприємстві і стали впроваджувати системи бюджетування.

В численних підручниках, присвячених даній тематиці, можна знайти різні визначення понять «бюджет» і «бюджетування». Однак щоб уникнути непорозуміння в рамках даної статті використовується наступна термінологія.

Бюджет — це план на певний період в кількісних (звичайно грошових) показниках, складений з метою ефективного досягнення стратегічних орієнтирів.

Бюджетування — це безперервна процедура складання і виконання бюджетів. Отже, для ефективного управління даним процесом необхідно слідувати певним принципам, що засновані на врахуванні особливостей процесу бюджетування та загальної системи управління підприємством.

Бюджетування дозволяє отримати конкурентні переваги через створення ефективної системи управління, передбачаючи можливі проблеми і відповідно планувати майбутні дії. Зарубіжна та вітчизняна практика показує, що впровадження на підприємстві системи бюджетування є діючим способом поки «на папері» уникнути можливих помилок, заделегіть оцінити ефективність управлінських рішень, оптимально розподілити ресурси між підрозділами, розробити заходи щодо розвитку підприємства.

Правильно побудована система бюджетування є серйозним мотивованим механізмом для всіх підрозділів і працівників – виконавців бюджету по досягненню мети підприємства.

Таким чином, бюджетування є інструментом виконання стратегії підприємства. За допомогою бюджетування забезпечується безперервний зв'язок стратегічних цілей з планом підприємства щодо дій спрямованих на їх досягнення і забезпечуючими реалізацію планів оперативними процесами.

Тому бюджетування приводить стратегію в дієвість.

Слід зауважити, що вся процедура бюджетування повинна бути організований так, щоб на останньому етапі керівництво одержувало три основні бюджетні форми: бюджет доходів і витрат; бюджет руху грошових коштів; прогнозний баланс. [4 с.4]

Основою постановки бюджетування є фінансова структура. Вона повинна відображати структуру бізнесу, види діяльності, якими займається підприємство. Якщо підприємство має декілька видів бізнесу, то кожний бізнес повинен мати власний бюджет. Це необхідно для того, щоб правильно оцінити результати

діяльності по кожному напрямку, забезпечити ефективне управління кожним із них.

В залежності від структури, розміру підприємства, розподілу повноважень, особливостей діяльності тощо, бюджети класифікуються: бюджети «зверху вниз» і «знизу вверху»; довгострокові і короткострокові бюджети; статичні і гнучкі бюджети; бюджети з нульовим рівнем і послідовні бюджети; постатейні бюджети; тимчасові бюджети.

При використанні підходу «від низу до верху» бюджет складається виходячи з планів діяльності підрозділів і проектів, які передаються наверх для визначення по ним агрегованих результируючих показників для всього підприємства [6]. При підході «зверху вниз» - бюджет складається виходячи з цільових показників, поставлених керівництвом підприємства [6].

Довгострокові бюджети є первинними по відношенню до короткострокових, тому що саме на їх основі складається короткостроковий бюджет і управління підприємством здійснюють через короткостроковий бюджет, а тому саме він дає підставу для прийняття поточних рішень [7]. На основі аналізу виконання короткострокового бюджету приймають рішення про коригування довгострокових бюджетів або навіть цілей підприємства [7].

Статичний бюджет — це бюджет, розрахований на один визначений рівень очікуваних (планових) продажів і виробництва [8].

Гнучкий бюджет (перемінний) забезпечує прогностичні дані для різних рівнів випуску в діапазоні допустимих меж рівнів діяльності [8].

Щодо постатейного бюджетування то його сутність полягає в тому, що в процесі його формування відбувається розподіл бюджетних коштів за видами витрат, за рахунок чого створюються умови для контролю за цільовим використанням бюджетних коштів.

Деякі підприємства вважають достатнім складання тільки одного бюджету: доходів і витрат або руху грошових коштів. Проте для ефективного планування діяльності підприємства на виході доцільно одержувати всі три бюджетні форми. Бюджетом доходів і витрат визначається економічна ефективність підприємства, в бюджеті руху грошових коштів безпосередньо планують фінансові потоки, а прогностичний баланс відображає економічний потенціал і фінансовий стан підприємства. За відсутності хоча б одного з трьох бюджетів картина планування буде неповною.

Потрібно відзначити, що після складання бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових коштів і прогностичного балансу робота з планування не закінчується. По-перше, отримані дані є початковими для управлінського аналізу, наприклад для розрахунку коефіцієнтів. А по-друге, починається стадія корекції, узгоджень, вирішення проблемних питань [3 с.28].

Принципи ефективного бюджетування базуються на здоровому глузді і досить прості. Для зіставлення і аналізу даних різних періодів процес бюджетування повинен бути постійним і безперервним. Самі періоди повинні бути однаковими і затверджені наперед: тиждень, декада, місяць, квартал, рік. Розглянемо основні правила, дотримуватись яких повинно будь-яке підприємство, що займається бюджетуванням.

Безперервність бюджетування виражається в так званому «ковзанні». Існує стратегічний період планування, наприклад п'ять років. На цей період

складається так званий бюджет розвитку, який не треба плутати з бізнес-планом.

Бізнес-план - це техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств у ринкових умовах, програма його діяльності; він характеризує модель підприємства в майбутньому, він складається для діючого підприємства, нового виду діяльності або продукції, для нового підприємства [9].

В бізнес-плані повинна міститися не тільки кількісна інформація, але і ідея бізнесу, маркетингові дослідження, план організації виробництва тощо. В принципі, фінансова частина бізнес-плану і є бюджетом розвитку.

П'ятирічний стратегічний період планування включає ще один період завдовжки в чотири квартали. Причому такий період планування витримується завжди: після першого кварталу до четвертого додається ще один і знову складається бюджет на чотири квартали. Це і є принцип «ковзання».

Використовуючи такий бюджет підприємство регулярно може враховувати зовнішні зміни (наприклад, інфляцію, попит на продукцію, ситуацію на ринку), зміни своєї цілі, а також коректувати плани залежно від вже досягнутих результатів. У результаті прогнози доходів і витрат стають більш точними, ніж при статичному бюджетуванні. В умовах регулярного планування співробітники на місцях звикають до вимог, що пред'являються, і співвідносять свої повсякденні дії із стратегічною метою підприємства [2 с. 33].

Затверджені бюджети повинні виконуватися - це одне з основних правил. В іншому випадку зводиться нанівець вся ідея планування і досягнення поставленої мети. За невиконання треба наказувати, а за виконання - мотивувати.

В той же час, бюджетування в першу чергу засновано на здоровому глузді, інтуїції та планових показниках. Будь-яке підприємство може зіткнутися з форс-мажорними обставинами, тому в регламенті повинна бути передбачена процедура як планового, так і екстреного коректування бюджету. В ідеалі у бюджеті повинна бути закладена вірогідність настання будь-яких подій. Для цього можна використовувати, наприклад, гнучкий бюджет.

Гнучкий бюджет складається за принципом «якщо-то». Тобто гнучкий бюджет є рядом «жорстких бюджетів», заснованих на різних прогнозах. Надалі, які б події не відбулися (військові конфлікти, світова економічна криза), переглядати і коректувати бюджет не доведеться. Потрібно буде чітко виконувати той бюджет, який базується на прогнозі, що збувся.

Всі бюджетні форми (таблиці) повинні бути однаковими для всіх центрів обліку. Особливо це актуально для холдингів, до складу яких входять різні підприємства. Якщо кожний завод використовуватиме свої власні форми, то у фінансової служби управляючої компанії основна частка часу йтиме на консолідацію даних, а не на планування і аналіз результатів.

Такою ж стандартною і заснованою на єдиній методиці повинна бути процедура заповнення бюджетів на різних підприємствах холдингу, а також на рівнях центрів фінансової відповідальності в рамках підприємств. Відповідно єдиними повинні бути і терміни представлення бюджетів підрозділами холдингу в управляючу компанію.

З метою економії ресурсів і контролю за використанням засобів всі значні витрати повинні деталізувати. Рекомендується деталізувати всі витрати, частка

яких перевищує 1% в загальній частці витрат, хоча потрібно брати до уваги і розмір підприємства. Значення деталізації в тому, щоб не дозволити менеджерам витратних підрозділів наживатися за рахунок підприємства.

Організацію бюджетування необхідно починати зі створення фінансової структури – центрів фінансової відповідальності: центр прибутку; центр інвестицій; центр витрат; центр доходів.

При побудові бюджетування необхідно передбачити та побудувати систему контролю за виконанням бюджетів. Важливим моментом на підприємстві, що сприяє виконанню бюджетів є фінансове планування.

Фінансове планування - це один з елементів діяльності, пов'язаної з управлінням фінансами, складова частина всього народногосподарського планування [10].

Об'єктом фінансового планування виступають фінансові ресурси, що утворюються в процесі розподілу і перерозподілу валового національного продукту, найважливішими серед них є прибуток, амортизаційні відрахування, податки, обов'язкові збори в цільові фонди та ін. [10].

Перш ніж впроваджувати бюджетування, підприємству необхідно створити фінансову структуру, яка може бути побудована за іншими принципами, ніж організаційна структура.

Головна задача побудови фінансової структури — отримати відповідь на питання, хто і які бюджети на підприємстві повинен складати. Правильно побудована фінансова структура дозволяє побачити «ключові пункти», в яких формуватиметься, враховуватиметься і, швидше за все, перерозподілятиметься прибуток, а також здійснюватиметься контроль за витратами і доходами.

Перш ніж сформувати фінансову структуру, потрібно проаналізувати схему фінансових потоків підприємства.

Деякі підрозділи можуть бути з'єднані в єдиний фінансовий центр обліку. І навпаки, в рамках одного підрозділу можна виділити різні центри обліку (наприклад, за видами продукції або напрямках діяльності) [5 с. 149].

Залежно від категорії центру обліку (будь це центр отримання прибутку або джерело виникнення витрат) повинні бути розроблені різні системи критеріїв для оцінки ефективності діяльності цих підрозділів.

Розробивши фінансову структуру, підприємство виявить кількість рівнів збору бюджетної інформації і залежно від цього зможе сформувати графік складання бюджетів для кожного центру обліку.

Щоб виключити можливість спотворення інформації і посилити контроль за виконанням бюджету, фахівцю, що аналізує дані підсумкових бюджетних форм, необхідний доступ до бюджетів кожного центру обліку, а також до операційних бюджетів в рамках самих центрів обліку, аж до самого нижнього рівня. Крім того, він повинен мати в розпорядженні інформацію про те, в якій стадії знаходиться формування бюджетів на всіх нижчестоящих рівнях. І якщо якийсь підрозділ представив бюджет пізніше, ніж потрібно, то фінансист, відповідальний за бюджетування, повинен своєчасно отримати інформацію про причини, по яких це відбулося. Тому необхідний постійний моніторинг процесу бюджетування по всіх рівнях [1 с. 30].

Відмітимо, що система бюджетування вимагає для свого впровадження і підтримки визначених, і чималих, витрат. Розрахунок нормативів в грошовому і натуральному виразі, підготовка нормативних калькуляцій, класифікаторів

бюджетів, центрів відповідальності, тощо їх перегляд при змінах ринкової ситуації і умов виробництва - все це вимагає значних витрат, перш всього часу роботи співробітників. Всі ці роботи слід проводити з достатньою періодичністю. Крім того, функціонування розробленої системи бюджетів неможливе «вручну» воно вимагає впровадження комп'ютерної інформаційної системи із спеціальними модулями, що дозволяють вести обробку такого роду інформації. Адже в автоматизованих програмах бюджетування моніторинг здійснювати легко, набагато складніше це зробити, якщо бюджети формуються в звичайних електронних таблицях.

Таким чином, підсумовуючи викладене можна зробити наступні висновки:

1) як будь-яка процедура, бюджетування повинне здійснюватися за наперед затвердженими правилами. Отже, в першу чергу необхідно виробити і затвердити єдині правила, на основі яких і будуватиметься система бюджетування: методологію, оформлення табличних форм, фінансову структуру і т.д. Слід добитися, щоб ці правила запрацювали. І тут важливу роль грає «людський фактор»;

2) регламент бюджетування, сам бюджет, система мотивації - все це потрібно затверджувати внутрішньофірмовими наказами. Таким чином, друга складова удосконалення бюджетування — це організаційні процедури;

3) третій ключ до успіху - автоматизація всього процесу бюджетування. На великих підприємствах об'єм інформації величезний, але яким би значним він не був, обробити його потрібно вчасно. В сучасному бізнесі вчорашні дані нікому не потрібні. Необхідний аналіз сьогоднішніх показників і прогноз на завтра, післязавтра, на місяць вперед, тощо. Автоматизація бюджетування — це перш за все автоматизація планування.

Слід зазначити, що всі процедури і принципи, описані вище, повинні знайти своє віддзеркалення в єдиному для всього підприємства «Регламенті бюджетування». В цьому документі повинен бути визначений порядок узгодження бюджетів і їх консолідації, форми документів, схеми документообігу, а також терміни розгляду і ухвалення рішень по всіх рівнях збору бюджетної інформації.

Виконуючи всі вище зазначені принципи, підприємство зможе покращити ефективність використання бюджетування у практичній діяльності.

Таким чином, бюджетування представляє собою ефективний інструмент управління підприємством. Для того щоб його використати необхідно володіти методикою бюджетування та знати основні етапи його організації на підприємстві.

Література:

1. Абрамова І. Ресурсы на будущее. Постановка бюджетирования в компаниях: основные аспекты // Бухгалтер и компьютер. — 2003. — №7.
2. Андрищенко А. Постановка бюджетирования // Консультант. — 2005. — №23. — с. 32
3. Воронина Т. Анализ результатов деятельности // Финансовый директор. — 2005. — №2. — с.27-31.
4. Мейтленд И. Бюджетирование для нефинансовых менеджеров: Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002. - 204 с.
5. Смачило В. В. Особливості бюджетування на основі виділення центрів обліку та відповідальності // Актуальні проблеми економіки: Науковий

економічний журнал. — 2004. — №4(34). — с. 148—154.

6. <https://blog.iteam.ru/metody-sostavleniya-byudzhetrov>

7. Фінансове планування на підприємстві /Білик М.Д., Беялов Т.Е. [Електронний ресурс]: - режим доступу: https://pidru4niki.com/79379/finansi/finansove_planuvannya_na_pidpriemstvi

8. Антикризове управління підприємством // [Електронний ресурс]: - режим доступу: <https://library.if.ua/book/60/4277.html>

9. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Бізнес-план>

10. https://uk.wikipedia.org/wiki/Фінансове_планування

Квасницька Р.С.,

*д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Хмельницького національного університету*

Тарасюк М.В.,

*аспірантка Хмельницького національного університету
м. Хмельницький*

ІНВЕСТИЦІЙНІ РЕСУРСИ ЯК ВАЖЛИВА КОМПОНЕНТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Успішне функціонування підприємства у сучасних нестабільних економіко-політичних умовах потребує визначення можливих шляхів ресурсного забезпечення інвестиційної діяльності, адже інвестиційні ресурси є важливою складовою інвестиційної стратегії підприємства, яка є компонентою його загальної фінансової стратегії, а також вихідною умовою здійснення інвестиційного процесу на всіх його стадіях.

Обсяги формування інвестиційних ресурсів багато в чому визначаються обсягом, вартістю залучення та структурою фінансових ресурсів, тому вартим уваги є розгляд саме суті фінансових ресурсів підприємства. Зауважимо, що науковцями виділяється декілька підходів до визначення сутності “фінансових ресурсів підприємств”. Так, найбільш поширеним є розуміння фінансових ресурсів як грошових коштів, що мають цільове спрямування [5; 12; 16]. Проте, варто зауважити, що даний підхід є не досить точним та лише частково висвітлює суть фінансових ресурсів. Нам імponує точка зору групи авторів [1; 6; 13; 22; 23] на думку яких фінансові ресурси є грошовими доходами та надходженнями підприємства, що призначені для виконання його фінансових зобов’язань і фінансування витрат для забезпечення розширеного відтворення. З даного визначення є зрозумілим, що основою формування фінансових ресурсів підприємств є і доходи, і надходження.

Згідно ПСБО 15 “Дохід ” не визнаються доходами, хоча є грошовими надходженнями:

- сума податку на додану вартість, акцизів, інших податків і обов’язкових платежів, що підлягають перерахуванню до бюджету й позабюджетних фондів;
- сума надходжень за договором комісії, агентським та іншим аналогічним договором на користь комітента, принципала тощо;
- сума попередньої оплати продукції (товарів, робіт, послуг);
- сума авансу в рахунок оплати продукції (товарів, робіт, послуг);

- сума завдатку під заставу або в погашення позики, якщо це передбачено відповідним договором;
- надходження, що належать іншим особам;
- надходження від первинного розміщення цінних паперів;
- сума балансової вартості валюти [4].

Важливість фінансових ресурсів зумовлюється їх здатністю швидко трансформуватися в різні види ресурсів, в тому числі інвестиційні, які, в свою чергу, дають можливість вчасно інвестувати кошти в нове виробництво, забезпечувати розширення й технічне переозброєння діючих основних засобів, фінансувати наукові дослідження, розробки та їхнє впровадження тощо [3, с.55].

Інвестиційні ресурси є основою інвестиційного потенціалу та на нашу думку являють собою сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства, які суб'єкт господарської діяльності використовує для здійснення вкладень на певний період в об'єкти інвестування з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту. Проте, не всі матеріальні та нематеріальні ресурси, які є у володінні або у розпорядженні підприємств, можна віднести до інвестиційних ресурсів. Це пояснюється тим, що залежно від характеру участі матеріальних та нематеріальних ресурсів (активів) в різних видах діяльності підприємств, їх доцільно розділяти на операційні та інвестиційні. Такий підхід до поділу активів зустрічається в працях деяких науковців: І.О. Бланка [2], А.М. Поддєрьогіна, Л.Д. Буряка [24],

Є.В. Мниха [9] та інших. На думку цих вчених, операційними вважаються активи підприємства, які безпосередньо задіяні в його виробничій діяльності, що, нами конкретизуються за даними форми №1 фінансової звітності “Баланс (Звіт про фінансовий стан)” за таким переліком: основні засоби; довгострокові біологічні активи; виробничі запаси; незавершене виробництво; готова продукція; товари; поточні біологічні активи; векселі одержані; дебіторська заборгованість (за продукцію, товари, роботи, послуги; за розрахунками з бюджетом, за авансами виданими, із внутрішніх розрахунків); витрати майбутніх періодів.

Під інвестиційними активами дані автори розуміють сукупність майнових цінностей підприємства, що задіяні у інвестиційній діяльності. Дане виокремлення інвестиційних активів підприємства ними конкретизується в незавершеному будівництві, устаткуванні, призначеному для монтажу, довгострокових та короткострокових фінансових вкладеннях. Проте, враховуючи необхідність чіткого дотримання відповідності зазначеного поділу активів, вважаємо доречним до складу інвестиційних активів віднести:

1) незавершені капітальні інвестиції, тобто капітальні інвестиції у будівництво, виготовлення (розробку), реконструкцію, модернізацію, придбання об'єктів необоротних матеріальних та нематеріальних активів, уведення яких в експлуатацію на дату балансу не відбулося [5];

2) інвестиційну нерухомість, тобто власні або орендовані на умовах фінансової оренди земельні ділянки, будівлі, споруди, які розташовуються на землі, утримувані з метою отримання орендних платежів та/або збільшення власного капіталу, а не для виробництва та постачання товарів, надання послуг, адміністративної мети або продажу в процесі звичайної діяльності [17];

3) довгострокові фінансові інвестиції фінансові, тобто інвестиції на період більше одного року, а також усі інвестиції, які не можуть бути вільно реалізовані

в будь-який момент. У цій статті виділяються фінансові інвестиції, які згідно з відповідними національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку обліковуються методом участі в капіталі [10];

4) поточні фінансові інвестиції, тобто фінансові інвестиції на строк, що не перевищує один рік, які можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент (крім інвестицій, які є еквівалентами грошових коштів), а також сума довгострокових фінансових інвестицій, які підлягають погашенню протягом дванадцяти місяців з дати балансу [10].

Однак, за нашим обґрунтуванням суті інвестиційних ресурсів, вважаємо, що інвестиційні ресурси підприємств уособлюють в собі не лише інвестиційні активи (матеріальні та нематеріальні ресурси, що безпосередньо задіяні в інвестиційній діяльності), а й активи, які без негативного впливу на хід операційної діяльності можуть бути потенційно задіяні в процесі здійснення інвестицій. Відповідно виокремленим статтям активу балансу до складу операційних активів, що безпосередньо не задіяні в операційній діяльності і потенційно можуть бути використані для здійснення інвестиційної діяльності, на наше переконання варто віднести:

1) нематеріальні активи, тобто це немонетарні активи, які не мають матеріальної форми та можуть бути ідентифіковані [20];

2) довгострокова дебіторська заборгованість — це сума дебіторської заборгованості, яка не виникає під час нормального операційного циклу та буде погашена після 12-ти місяців з дати балансу (наявність одночасно двох критеріїв) [18];

3) відстрочені податкові активи, тобто це сума податку на прибуток, яка належить до відшкодування в наступних періодах внаслідок тимчасової різниці між обліковою і податковою базами оцінки [7];

4) гудвіл, тобто це нематеріальний актив, вартість якого визначається як різниця між ринковою ціною та балансовою вартістю активів підприємства як цілісного майнового комплексу, що виникає в результаті використання кращих управлінських [15];

5) інші необоротні активи, тобто матеріальні активи, призначені для використання більше року (або операційного циклу, якщо він перевищує рік). А саме: бібліотечні фонди, малоцінні необоротні активи, природні ресурси, тимчасові не титульні споруди, предмети прокату, інвентарна тара тощо [19];

6) дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів, тобто сума нарахованих дивідендів, процентів, роялті та інших, що підлягають надходженню [18];

7) гроші та їх еквіваленти, тобто готівка, кошти на рахунках у банках та депозити до запитання [11], а також короткострокові, високоліквідні інвестиції, які вільно конвертуються у відомі суми грошових коштів і яким притаманний незначний ризик зміни вартості [8];

8) витрати майбутніх періодів — це витрати, що мали місце протягом поточного або попередніх звітних періодів, але належать до наступних звітних періодів [5];

9) інші оборотні активи — оборотні активи, які не включені до оборотних активів [14];

10) необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття — це довгострокові активи, які не використовуються у виробничих цілях та повинні бути реалізовані протягом року [14].

Отже, опираючись на вище викладене узагальнимо, що обсяг інвестиційних ресурсів промислового підприємства формують фінансові ресурси, які втілюються в певних нематеріальних та матеріальних активах, що відносяться до інвестиційних активів та/або операційних активів, що не відносяться безпосередньо до операційної діяльності. Пропонуємо розрахунок загальної величини інвестиційних ресурсів підприємства здійснити на основі виділення їх двох компонент за формулами (1-3):

$$IP_{п} = IA + O_{пАноп.д.}, \quad (1)$$

$$IA = K_{Ін} + ІН + ФІд + ФІп, \quad (2)$$

$$O_{пАноп.д.} = НА + ДЗд + ВПА + Г + НАі + ДЗнд + ГК + Вмп + ОАі + НАп,в. \quad (3)$$

де $IP_{п}$ – інвестиційні ресурси підприємства;

IA – інвестиційні активи;

$O_{пАноп.д.}$ – операційні активи, що безпосередньо не забезпечують операційну діяльність;

$K_{Ін}$ – незавершені капітальні інвестиції;

$ІН$ – інвестиційна нерухомість;

$ФІд$ – довгострокові фінансові інвестиції;

$ФІп$ – поточні фінансові інвестиції;

$НА$ – нематеріальні активи;

$ДЗд$ – довгострокова дебіторська заборгованість;

$ВПА$ – відстрочені податкові активи;

$Г$ – гудвіл;

$НАі$ – інші необоротні активи;

$ГК$ – гроші та їх еквіваленти;

$ДЗнд$ – дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів;

$Вмп$ – витрати майбутніх періодів;

$ОАі$ – інші оборотні активи;

$НАп,в$ – необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття.

Аналіз обсягу та структури інвестиційних ресурсів промислових підприємств України за 2014-2018 роки у розрізі їх компонент представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Структура інвестиційних ресурсів промислових підприємств України за 2014-2018 роки*

Інвестиційні ресурси	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
Інвестиційні активи, млн грн	197956,7	215640,6	229648,3	234844	287047,3
Частка у загальній величині інвестиційних ресурсів, %	58,95	56,63	51,12	48,95	52,90
Операційні активи, що безпосередньо не забезпечують операційну діяльність, млн.грн.	137830,7	165132,4	219584,1	244894,6	255537,2
Частка у загальній величині інвестиційних ресурсів, %	41,05	43,37	48,88	51,05	47,10
Інвестиційні ресурси, млн.грн.	335787,4	380773	449232,4	479738,6	542584,5
Загальна величина у %	100	100	100	100	100

*розроблено автором на основі [21]

Як видно з даних табл.1 у період, що аналізується частка інвестиційних активів промислових підприємств з року в рік зменшується (темп спаду за 5 років становив 10,26%). Таким чином, формування інвестиційних ресурсів промислових підприємств сьогодні здійснюється переважно саме за рахунок операційних активів, що безпосередньо не забезпечують операційну діяльність. Тобто, ми можемо означити, що інвестиційний потенціал промислових підприємств є частково використаним у обсязі вкладень в інвестиційні активи. При цьому, значна частка інвестиційних ресурсів, яка уособлена в операційних активах, що безпосередньо не задіяні в операційній діяльності, демонструє потенційні значні інвестиційні можливості підприємств. Отже, такий стан структуризації інвестиційних ресурсів свідчить про значний потенціал реалізації можливостей підприємств щодо задіяння для здійснення інвестиційної діяльності саме операційних активів, що безпосередньо не забезпечують їх операційну діяльність.

Дані табл. 1 свідчать про наявність та постійне зростання інвестиційних ресурсів, а отже й зростання потенційних можливостей здійснення підприємствами інвестицій як у свій розвиток (внутрішні інвестиції), так і у інші суб'єкти господарювання (зовнішні інвестиції). Так, зокрема операційні активи, що безпосередньо не забезпечують операційну діяльність у 2018 році порівняно з 2014 роком зросли на 117706,5 млн грн, що у відсотковому відношенні складає 85,4%. Інвестиційні активи в свою чергу зросли на 89090,66 млн грн, тобто на 45%. Інвестиційні ресурси відповідно зросли на 206797,1 млн грн, тобто на 62%. Таким чином, процес щорічного зростання інвестиційних ресурсів сприяє задоволенню потреб у придбанні необхідних інвестиційних активів та оптимізації їх структури з позиції забезпечення ефективних результатів інвестиційної діяльності промислових підприємств.

Необхідно відмітити, що у складі двох виділених нами компонентів інвестиційних ресурсів промислових підприємств виокремлюються складові, які є домінуючими за їх часткою у цих компонентах (табл. 2-3).

На жаль, офіційні статистичні дані про склад та обсяг матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства за різними галузями діяльності містять узагальнену інформацію, яка не деталізована за всіма статтями активу форми №1 фінансової звітності "Баланс (Звіт про фінансовий стан)", що ускладнює проведення розрахунків та вносить певні похибки.

Крім того, деякі необхідні дані для аналізу інвестиційних ресурсів промислових підприємств є відсутніми, а тому аналіз компонентів інвестиційних ресурсів у такому ракурсі не можливо. Це стосується таких складових інвестиційних ресурсів, як: довгострокова дебіторська заборгованість, дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів, відстрочені податкові активи, гудвіл.

Також, неможливо проаналізувати нематеріальні активи промислових підприємств, оскільки вони виокремлені у сумі з основними засобами, а яку частку вони складають – невідомо.

Необхідно відмітити, що у складі двох виділених нами компонентів інвестиційних ресурсів промислових підприємств виокремлюються складові, які є домінуючими за їх часткою у цих компонентах. Так, у складі інвестиційних активів промислових підприємств переважну частку має така їх складова як незавершені

капітальні інвестиції, яка з року в рік зростає (від 57,81% у 2014 році до 78,98 у 2018 році).

Таблиця 2

Обсяг та структура операційних активів, що безпосередньо не забезпечують операційну діяльність промислових підприємств України за 2014-2018 рр.*

Роки		Компоненти інвестиційних ресурсів					
		<i>Операційні активи, що безпосередньо не забезпечують операційну діяльність, всього:</i>	Інші необоротні активи	Грошові кошти та їх еквіваленти	Витрати майбутніх періодів	Інші оборотні активи	Необоротні активи та групи вибуття
1		2	3	4	5	6	7
2014	млн.грн.	137830,7	42100,3	59446,3	15687,3	19969,3	627,5
	Частка у загальній величині, %	100	30,54	43,13	11,38	14,49	0,76
2015	млн.грн.	165132,4	44397,3	69070,5	24671,6	26263,3	729,7
	Частка у загальній величині, %	100	26,89	41,83	14,94	15,9	0,44
2016	млн.грн.	219584,1	60225,9	80668,4	40256,4	37692,6	740,8
	Частка у загальній величині, %	100	27,43	36,74	18,33	17,7	0,34
2017	млн.грн.	244894,6	61874,2	87973,8	31789,2	62596,7	660,7
	Частка у загальній величині, %	100	25,27	35,92	12,98	25,56	0,27
2018	млн.грн.	255537,2	59726,1	92047,2	27703,6	75272,7	787,6
	Частка у загальній величині, %	100	23,37	36,02	10,84	29,46	0,31

*розроблено автором на основі [21]

Таблиця 3

Обсяг та структура інвестиційних активів промислових підприємств України за 2014-2018 рр.*

Роки		Компоненти інвестиційних ресурсів				
		<i>Інвестиційні активи, всього:</i>	Інвестиційна нерухомість	Незавершені капітальні інвестиції	Довгострокові фінансові інвестиції	Поточні фінансові інвестиції
1		2	3	4	5	6
2014	млн.грн.	197956,7	2621,9	114435,9	67338,2	13560,7
	Частка у загальній величині, %	100	1,32	57,81	34,02	6,85
2015	млн.грн.	215640,6	3376	122067,7	67387,1	22809,8
	Частка у загальній величині, %	100	1,57	56,61	31,25	10,58

Кінець табл.3

	1	2	3	4	5	6
2016	млн.грн.	229648,3	3189,2	146384,3	64061,2	16013,6
	Частка у загальній величині, %	100	1,39	63,74	27,9	6,97
2017	млн.грн.	234844	2163,1	173187	47843,8	11650,1
	Частка у загальній величині, %	100	0,92	73,75	20,37	4,96
2018	млн.грн.	287047,3	3618,6	226720,5	43127,4	13580,8
	Частка у загальній величині, %	100	1,26	78,9	15,02	4,73

*розроблено автором на основі [21]

Звичайно, капітальні інвестиції (капіталовкладення) для промислових підприємств є основою їх функціонування. Тому, визначення переважної частки незавершених капітальних інвестицій у інвестиційних активах промислових підприємств пояснюється особливостями функціонування саме підприємств цього виду економічної діяльності.

Переважну частку в другій компоненті інвестиційних ресурсів – операційних активах, що безпосередньо не забезпечують операційну діяльність, що займає така їх складова, як грошові кошти та їх еквіваленти. З даних табл. 2 видно, що з 2014 по 2017 р., частка грошових коштів та їх еквівалентів у операційних активах, що безпосередньо не забезпечують операційну діяльність мала тенденцію до спаду (темп спаду 2017 до 2014р. становив 16,7%), а у 2018 порівняно з 2017 роком вже демонструють незначне збільшення їх частки з 35,92% до 36,02%. Таким чином, на основі оцінки обсягу та структури інвестиційних ресурсів, можна зробити висновок, про те, що інвестиційний потенціал промислових підприємств України може оцінюватись, як зростаючий.

Як відомо, машинобудування є провідною галуззю всієї промисловості, її серцевиною, тому подальша наше дослідження спрямоване на вивчення особливостей формування, використання та розвитку інвестиційного потенціалу машинобудівних підприємств. Виготовляючи продукцію машинобудівні підприємства сприяють не лише підвищенню її конкурентоспроможності та стабільному розвитку інших галузей, але й зміцненню економіки загалом. Так, у 2018 році машинобудівними підприємствами України було реалізовано продукції на 208676,4 млн.грн. (6,9 % реалізованої продукції промислових підприємств), що на 105% більше ніж у 2014 році, а саме на 106751,7 млн грн. Не менш важливим є й той фактор, що завдяки машинобудуванню в Україні створюється багато робочих місць, так у 2018 році кількість зайнятих працівників на підприємствах машинобудування України склало 356196 осіб [24]. Варто відмітити, що у період 2014-2016 років машинобудівні підприємства України переживали важкий період та їх діяльність була збитковою. Проте у 2017 році ситуація покращилась, а підприємства отримали чистий прибуток у розмірі 6119,74 млн грн. У 2018 році спостерігаємо ріст чистого прибутку на 1385,56 млн грн. Відповідно, відсутність чистого прибутку знайшло відображення у негативних значеннях показників рентабельності всієї діяльності у 2014-2015 роках, а у 2016 році показник рентабельності всієї діяльності складав лише 1%, проте щороку даний показник зростає швидкими темпами та у 2018 році сягнув 11,3 % [21].

Виходячи з цього, можемо стверджувати про необхідність більш раціонального використання ресурсів, що знаходяться в розпорядженні промислових підприємств. Шляхом збільшення обсягів виробництва є можливість знизити витрати, а отже, зменшити собівартість, що в підсумку призведе до збільшення прибутку від реалізації продукції. Нарощування обсягів виробництва рентабельної продукції своїм наслідком буде мати отримання додаткового прибутку.

Список використаних джерел:

1. Белолипецкий В. Инвестиционная деятельность фирмы / В. Белолипецкий // Консультация директора. – 1997. – № 14. – С. 18–21.
2. Бланк И.А. Управление активами / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. – 720 с.
3. Близнюк О.П. Класифікація джерел формування фінансових ресурсів підприємства / О.П. Близнюк, А.П. Горпинченко // Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Серія “Економічні науки”. – 2012. – № 2. – Т. XV. – С. 52–58.
4. Дохід : положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 : офіц. текст: за станом на 09 серпня 2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>.
5. Лігоненко Л.О. Фінанси підприємств : підручник / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2006. – 491 с.
6. Меренкова Л.О. Економічний зміст фінансових ресурсів підприємства в умовах ринку / Л.О. Меренкова // Комунальне господарство міст: науково-технічний збірник. – 2005. – №65. – С.219–222.
7. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 12 “Податки на прибуток” від 01.01.2012 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929_012
8. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 “Звіт про рух грошових коштів” від 01.01.2012 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929_019
9. Мних Є.В. Економічний аналіз : підручник / Є.В. Мних. – К.: Знання, 2011. – 631 с.
10. Наказ Міністерства фінансів України від 28.03.2013 №433 “Про затвердження Методичних рекомендацій щодо заповнення форм фінансової звітності”. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://195.78.68.18/minfin/control/uk/publish/article?art_id=382859&cat_id=293536
11. Національне положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності”, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
12. Опарін В. Фінансова система України (теоретико-методологічні аспекти) : монографія / В. Опарін. – К. : КНЕУ, 2005.– 24 с.
13. Павлюк К.В. Фінансові ресурси держави: монографія / Павлюк К.В. – К.: НІОС, 1997. – 224 с.
14. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджений Наказом Міністерства фінансів України від 30 листопада 1999 р. № 291, зі змінами і доповненнями: [Електронний ресурс] // zakon.rada.gov.ua/gz1557-11

15. Податковий кодекс України від 02.12.2010 №2755VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/275517>
16. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств / А.М. Поддєрьогін. — К.: КНЕУ, 2008. — 571с.
17. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 32 “Інвестиційна нерухомість”, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 02.07.2007 № 779 — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0823-07>
18. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №10 “Дебіторська заборгованість” затверджений наказом МФУ від 08.10.99р. №237. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99>
19. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №7 “Основні засоби”, затверджений наказом від 27.04.2000 №92 — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>
20. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №8 “Нематеріальні активи”, затверджений наказом МФУ від 18.10.1999 №242. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>
21. Статистичний збірник “Діяльність суб’єктів господарювання”, 2013-2017 рр. / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
22. Финансы / Под ред. В.М. Родионовой. — М.: Финансы и статистика. — 1995. — 430 с.
23. Фінанси підприємств / За ред. д.е.н., проф. Г.Г. Кірейцева. — К.: ЦУЛ, 2002. — 268 с.
24. Фінансовий менеджмент: підручник / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. — К.: КНЕУ, 2005. — 536 с.

РОЗДІЛ 5. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ

Лепейко Т.І.,

*доктор економічних наук, професор
завідувачка кафедри менеджменту та бізнесу;*

Близнюк Т.П.

доктор економічних наук, доцент

*Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця, м. Харків*

ВПЛИВ СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЇЇ ТИП ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

В контексті теорії менеджменту вже понад півстоліття активно розвивається теорія життєвого циклу організації. Одним з актуальних напрямків дослідження в межах теорії життєвого циклу організації є вплив та взаємозв'язок процесу розвитку організації за фазами життєвого циклу і її культурного розвитку. Кожна стадія життєвого циклу організації характеризується певними зворотними й незворотними змінами параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища, які відповідно впливають на організацію і вимагають різних стратегій поведінки. Також на кожній стадії життєвого циклу виникають нові управлінські проблеми і завдання, які потребують застосування відповідних управлінських методів й інструментів для їх вирішення. Тому детально проаналізуємо саме цей вплив.

На основі результатів дослідження ряду великих американських компаній та подальшого розвитку типології Р. Харрісона, яка була розроблена у 1972 році [2; 4], американський соціолог в 1978 році Ч. Хенді запропонував типологію організаційних культур, яка базується на процесі розподілу влади в організації, визначенні ціннісних орієнтацій особистості, відношенні особистості і організації, структурі організації і характеру її діяльності на різних етапах еволюції [8; 15].

За цими ознаками Ч. Хенді та Р. Харрісоном було визначено чотири типи організаційної культури, основні характеристики яких наведено у табл. 1:

1) культура влади (культура «Зевса») – це культура, яка ґрунтується на владі, жорсткому контролі та особистих якостях лідера. В якості джерела влади значна перевага належить ресурсам, що знаходяться у розпорядженні керівника. Символ цієї культури – павутина: в організації є центральний джерело влади – харизматичний лідер, від якого влада розходить променями з центру і поширюється у вигляді концентричних хвиль, а ступінь впливу визначається наближеністю до центру, тобто до лідера організації.

2) рольова культура (культура «Аполлона») – це культура, яка характеризується наявністю бюрократичних процедур, чіткою регламентацією прав і обов'язків усіх працівників, наявністю програм поступового кар'єрного зростання. Символ цієї культури – грецький храм, вона також відома під назвою «бюрократія».

Таблиця 1

Характеристики типів організаційної культури за розподілом влади та визначенням ціннісних орієнтацій особистості

Ч. Хенді та Р. Харрісона*

Тип організаційної культури	Особливості управління персоналом	Необхідні якості персоналу	Влада	Цінності	Переваги	Недоліки	Стадія життєвого циклу організації
1	2	3	4	5	6	7	8
Культура влади	жорстка ієрархічна структура, незначний ступень бюрократизму, дії членів організації чітко визначені, існує єдиний чітко визначений центр ухвалення рішень	орієнтованість на владу, здатність працювати в умовах невизначеності, прагнення до ризику, орієнтованість на результат, впевненість в собі, відданість організації	керівник має всю повноту влади і визначає політику організації, атмосфера конкурентна, орієнтована на владу	групові цінності ставляться вище індивідуальних цінностей, орієнтація на цінності керівника, його уявлення і очікування, «мета виправдовує засоби»	мобільність і висока адаптивність, орієнтованість на успіх, здатність, швидке прийняття рішень і організація їх виконання	надзвичайне навантаження на керівника, ймовірність серйозних помилок, (усі односторонні), загроза втоми персоналу (організація занадто часто і швидко змінюється), нестійкість щодо заміни першої особи	народження, занепад
Рольова культура	строгий функціональний розподіл повноважень і сфер діяльності, високий ступень формалізації і стандартизації, кожен повинен	професіоналізм, старанність, зацікавленість в поглибленні спеціалізації	джерело влади - положення, статус, керівництво задає контекст і мету, зводячи до мінімуму подальше втручання,	провідні цінності: синхронність, паралельність, передбачення	стійкість, орієнтованість на традиції, стабільність, високий ступень керованості	низька швидкість реакції на зміни, знеособленість, співробітників, недопущення ініціативи і блокування новацій	зростання, занепад

1	2	3	4	5	6	7	8
	відчувати себе залученим та ідентифікувати себе з організацією		повсякденна робота здійснюється зазвичай «сама собою»				
Цільова культура	відповідні співробітники і відповідні ресурси об'єднуються заради максимально швидкого і якісного виконання роботи, хід її контролюється і постійно вдосконалюється, відносини між членами організації будуються на принципах взаємозалежності	самотивація, орієнтація на різноманітну роботу, професіоналізм, керівник повинен бути гнучким і впевненим і в собі, і в своїх співробітниках	лідерство ґрунтується на сприянні контактам і співпраці, керівник діє як каталізатор групової взаємодії і співпраці	поєднання індивідуальних цінностей з цінностями організації	висока адаптивність, основна увага приділяється досягненню конкретних результатів	контроль зводиться до розподілу проектів, співробітників і ресурсів, тому можливий конфлікт через нерівномірність розподілу ресурсів	зрілість, занепад
Особистісна культура	не має жорсткої внутрішньої структури та ієрархії, практично не діє контроль, члени організації реалізують свої власні інтереси, діють виходячи з власних цілей	досягнення, професіоналізм, компетентність, успіх	ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізм і, на силі особистих якостей, здібностей і здатності домовлятися	креативність, енергійність у постановці нових цілей і розробці проектів, готовність до змін та інновацій, індивідуальні цінності вище групових	оптимальні умови для особистісного розвитку, але ступінь відповідальності кожного працівника є дуже високим	нестабільна, має розмиті межі: в кризових ситуаціях легко розпадається на дрібні групи	зрілість, занепад

* сформовано автором на основі джерел [2; 3; 8-10; 15]

3) цільова культура (культура «Афіни») – це культура, яка характеризується чіткою орієнтацією на вирішення конкретних задач, в ній застосовуються командні методи роботи і жорсткі методи контролю та звітності. Символ цієї культури – сітка, причому деякі нитки товщі і сильніше інших, а влада зосереджена в місцях їх переплетення. Як правило, цільова культура є перехідною і рано чи пізно перетворюється на культуру влади або рольову культуру.

4) особистісна культура (культура «Діоніса») – це культура, в якій співробітники не є підлеглими в повному сенсі цього слова, а організація об'єднує людей для того, щоб вони могли досягати власних цілей. Структура грає забезпечуючо-координуючу роль, а влада і контроль мають лише координуючий характер. Особистісна культура має нетривкий характер і схильна достатньо швидко видозмінюватись у інший вид організаційної культури, досить рідко зустрічається у явній формі. Символ цієї культури – галактика, оскільки центральне місце в організації займає особистість, і її основна якість – творчість.

Важливим висновком, який зробив Ч. Хенді в своєму дослідженні [6-9; 14] є те, що організаційна культура не є статичною, а постійно змінюється в процесі розвитку компанії відповідно до зміни стадії її життєвого циклу. Так, на стадії народження повинна домінувати культура влади, на стадії зростання – рольова культура, на стадії зрілості може бути сформована цільова або особистісна культура. На стадії занепаду використовують будь-який з чотирьох типів організаційної культури.

Т. Діл та А. Кеннеді в своєму дослідженні [17] першими звернули увагу на значимість символічних цінностей культури в управлінні (тих міфів і ритуалів, які закладені в основі організаційної культури). Розроблена вченими типологія організаційної культури є спробою пояснити взаємозв'язок типом культури та специфікою виду діяльності компанії [15]. Вчені визначили типи організаційної культури на основі двох параметрів, які описують чотири типи організаційної культури [15]: 1) ступень ризику певних видів діяльності; 2) швидкість зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем.

Таким чином, Т. Діл та А. Кеннеді визначають чотири типи організаційної культури, які наведені на рис. 1:

Ступінь ризику певних видів діяльності	Швидкість зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем	
	Швидка	Повільна
Високий	Культура «крутих хлопців» / «мачо» / «зірок» <i>Цінні папери, реклама, індустрія розваг, поліція, армія, будівництво, управлінський консалтинг</i>	Культура укладання парі <i>Інвестиційні банки, нафтові компанії, авіакомпанії, виробники товарів виробничого призначення, комунальні служби</i>
Низький	Культура наполегливої роботи / стійкої гри <i>Торгівля, продаж нерухомості, страхування життя</i>	Культура процесу <i>Банки, страхові компанії, підприємства сфери сервісного обслуговування та фінансових послуг</i>

Рис. 1. Типи організаційної культури за ступенем ризику певних видів діяльності та швидкістю зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем

Т. Діла та А. Кеннеді

* узагальнено автором на основі джерел [17]

1) культура «крутих хлопців» / «мачо» / «зірок» (у Р. Рютингера [11] – спекулятивна культура) – культура індивідуалістів, які регулярно діють в умовах високого ступеня ризику і отримують швидку реакцію на свої дії від зовнішнього середовища. Зазвичай, такі компанії залучають до роботи молодих, амбіційних фахівців, мотивуючи їх матеріально та перспективою швидкого досягнення високих результатів. Найбільш така організаційна культура характерна для організацій, які функціонують в сфері цінних паперів, реклами, розваг [15], будівництва, управлінського консалтингу, а також – це поліція та армія [12, с. 49].

2) культура наполегливої роботи / стійкої гри (у Р. Рютингера [11] – культура торгівлі) – культура, основою якої є розваги і виступи, працівники особливо не ризикують, завжди отримуючи швидку реакцію на свої дії. Проблемою цієї культури є висока плинність кадрів [15], бо важлива команда, а не окрема людина [12, с. 49]. Все залежить від клієнта [12, с. 49], оскільки суттю цієї культури є обслуговування клієнта та прагнення йому догодити. Найбільш вона характерна для організацій, які працюють у сфері торгівлі, продажу нерухомості [15] та страхування життя [12, с. 49].

3) культура укладання парі (у Р. Рютингера [11, с. 147-158] – інвестиційна культура) – культура прийняття рішень з великим ризиком та тривалим процесом ухвалення рішень (цикли ухвалення рішень можуть тривати роки), при цьому реакція зовнішнього середовища щодо ефективності дій компанії також дуже повільна. Для таких компаній необхідна, перш за все, відповідальність і професіоналізм персоналу [15], при цьому стійкість і довготривала перспектива – це основні риси культури [12, с. 49]. Це зазвичай компанії, які зорієнтовані у своїй діяльності у майбутнє: інвестиційні банки, нафтові компанії, авіакомпанії [15], виробники товарів виробничого призначення, комунальні служби [12, с. 49].

4) культура процесу (у Р. Рютингера [11] – адміністративна культура) – культура, в якій реакція зовнішнього середовища щодо ефективності дій компаній дуже слаба або майже відсутня, тому головна увага зосереджена не на результаті, а на процесі. Рішення приймаються після ретельної їх оцінки, а система мотивації є слабкою [15]. Це зазвичай банки, страхові компанії, підприємства сфери сервісного обслуговування [15] та фінансових послуг [12, с. 49]).

Слід зазначити, що Т. Діл та А. Кеннеді [17] виділили рольові характеристики членів організації – комунікаторів, постійно функціонуючих в культурному середовищі організації і формуючих, по суті, неформальну систему контролю і балансу інформації, яка збирається та поширюється. Вчені також визначили, що специфіка ролей, переважаючих в культурному середовищі, безпосередньо залежить від культурної складової менеджменту, а його ефективність, в свою чергу, залежить від вміння керуючої структури оперативно «зчитувати» сигнали культурного середовища, визначати ключові ознаки організаційної культури. Менеджерів, які вміють управляти культурою організації, називають символістами, вважаючи, що вони грають одночасно ролі сценаристів, постановників і акторів в щоденній драматичній діяльності компанії.

Розроблена К. Камероном та Р. Куїнном [16] типологія організаційних культур базується на конкуруючих цінностях, тобто на основі визначення напряму орієнтації компанії та способу вирішення проблем. Таким чином, К. Камерон та Р. Куїнн визначають чотири типи організаційної культури, як наведено на рис. 2.

Напря́м орієнтації компанії	Спосіб вирішення проблем	
	стабільність і контроль	гнучкість та дискретність
внутрішній фокус та інтеграція	Ієрархія	Клан
зовнішній фокус та диференціація	Ринок	Адхократія

Рис. 2. Типи організаційної культури на основі визначення напрямку орієнтації компанії та способу вирішення проблем

за К. Камероном та Р. Куїнном

** узагальнено автором на основі джерел [16]*

1) ієрархія (контроль) – культура, яка поєднує внутрішнє спрямування із стабільністю та контролем, як способами вирішення проблем. Як зазначає І. Урміна [14], така культура може сформуватися в організації з авторитарним стилем управління, її носії дотримуються традиційних принципів підпорядкованості встановленим раніше нормам, порядкам і правилам функціонування організації навіть в умовах постійних трансформацій зовнішнього середовища і виведення системи відносин з рівноваги. А члени організації пасивно дотримуються ціннісних орієнтацій на міфологізовані образи минулого і готові покласти завдання їх соціального захисту на керівника організації. В такій культурі можна підтримувати однаковість продукції і послуг, тримати під контролем персонал та роботи, які він виконує.

2) ринок (конкуренція) – культура, яка зорієнтована на ефективне виконання поставленого завдання, підтримання конкурентоспроможності організації в зовнішньому середовищі, прагнення перемагати і підтримці стійкої репутації. На думку І. Урміної [14], така культура повинна формуватися в організації із загальним авторитарним стилем управління, що допускає принципи демократизму в підрозділах або відділеннях, необхідних для активізації особистої участі співробітників у вирішенні спільних завдань організації. Носіями такої культури можуть бути і представники керівництва, і менеджери середньої ланки, які будуть дотримуватися конструктивної інноваційної орієнтації, яка спрямована на освоєння нових знань, навичок, зразків діяльності і соціальних відносин, розробку нових напрямків. Така організація спрямована в своїй діяльності на результат та досягнення поставлених задач, а від персоналу вимагається вміння конкурувати, при цьому керівництво демонструє жорсткість і вимогливість.

3) клан (співпраця) – культура, яка характеризується згуртованістю, відданістю, почуттям причетності до організації з боку працівників і проявом турботи про них – з боку організації. Як зазначає І. Урміна [14], ця культура може бути сформована в організації з авторитарним стилем управління, але її носії, швидше за все, будуть прихильниками конструктивного консерватизму, дотримуючись, з одного боку, фундаментальних основ традиціоналізму (соціальна ієрархія, стабільність, простота і ясність життєвого світу), з іншого – інтегруючи нові елементи культури, що сприяють соціальній безпеці, але не потребують значних зусиль при освоєнні. Самі працівники є прихильниками пасивної консервативної орієнтації, не бажають нічого змінювати у своєму житті і

віддаються на волю обставин. Типовими характеристиками таких організацій є бригадна робота, програми залучення найманих працівників в бізнес і корпоративні зобов'язаннями перед ними, а така організація тримається разом завдяки відданості та традиції.

4) адхократія (створення) – культура організації, яка динамічно розвивається. Вона сприяє особистій ініціативі, творчим відносинам всіх працівників, що володіють високою ступенем адаптивності до інновацій та ризику. На думку І. Урміної [14], така організаційна культура може бути сформована в організації, орієнтованій на позитивний конструктивний тип управління, спрямований на освоєння інноваційних навичок та інтеграцію їх з вже наявними нормами та нормами, які активують соціальну участь співробітників у вирішенні необхідних інноваційних задач. У такій культурі провідними виступають новаторські і випереджаючі час рішення.

Основні характеристики типів організаційної культури за напрямом орієнтації компанії та способом вирішення проблем за К. Камероном та Р. Куїнном наведено у табл. 2. Слід зазначити, що розроблена К. Камероном та Р. Куїнном [16] типологія організаційних культур має значну практичну цінність, що відзначено в роботах вчених [4; 14; 15].

Р. Акофф в своєму дослідженні [1] розглядає організацію як стосунки влади у групі (організації) та виділяє два параметри, за якими визначено відповідні типи організаційної культури: 1) міра залучення працівників до встановлення цілей у групі (організації); 2) міра залучення працівників до вибирання засобів для досягнення поставлених цілей.

На основі порівняння цих двох параметрів було виділено чотири типи організаційної культури за характерними стосунками влади в організації [12, с. 50]:

1) корпоративна культура – організаційна культура, в якій панує автократія (традиційно керована компанія з централізованою структурою), відзначається низька міра залучення працівників до встановлення цілей, та низька міра залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей.

2) консультативна культура – організаційна культура, в якій панують відносини типу «доктор – пацієнт» (інститути соціальних і інших послуг, лікувальні і учбові заклади), відзначається висока міра залучення працівників до встановлення цілей та низька міра залучення працівників до вибирання засобів для досягнення поставлених цілей.

3) «партизанська» культура – організаційна культура, в якій панує автономія (кооперативи, творчі союзи, клуби), відзначаються низька міра залучення працівників до встановлення цілей та висока міра залучення працівників до вибирання засобів для досягнення поставлених цілей.

4) підприємницька культура – організаційна культура, в якій панує демократія (групи і організації, керовані «за цілями» або «за результатами»), відзначаються висока міра залучення працівників до встановлення цілей та висока міра залучення працівників щодо вибору засобів для досягнення поставлених цілей.

Таблиця 2

Характеристики типів організаційної культури за напрямом орієнтації компанії та способом вирішення проблем за К. Камероном та Р. Куїнном*

Тип організаційної культури	Особливості управління персоналом	Лідери	Основні інструменти управління	Теорія менеджменту	Стиль управління	Носії культури
Ієрархія	формалізація процесів, плановість, стабільність, гарантія зайнятості	раціонально мислячі координатори, організатори та наставники	розподіл повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила і процедури, механізми контролю та обліку	контроль сприяє рентабельності	авторитарний	вище керівництво
Ринок	конкурентоспроможність і продуктивність, орієнтація на результат	тверді керівники, жорсткі конкуренти та наглядачі	акцент на зовнішніх позиціях і контролі	конкуренція сприяє продуктивності	авторитарний	вище керівництво, менеджери середньої ланки
Клан	згуртованість, відданість, почуття причетності до організації з боку працівників, і прояв турботи про персонал з боку організації	вихователі, батьки	гнучкість в прийнятті рішень	участь зміцнює відданість справі	авторитарний	вище керівництво, менеджери середньої ланки
Адхократія	новаторство, творчість при вирішенні проблем, здатність піти на ризик, ініціативність та особиста свобода	новатори, підприємці	індивідуальний підхід до персоналу	новаторство створює нові ресурси	конструктивний	весь персонал

* сформовано автором на основі джерел [4; 6; 13; 15]

Фахівець в галузі управління У. Оучі [18] запропонував типологію організаційних культур, яка базується на відмінностях у регуляції взаємодій і відносин на основі конкуруючих цінностей, саме тому У. Оучі [18] провів аналіз організаційних культур на основі порівняння семи параметрів: 1) зобов'язання організації по відношенню до працівника; 2) оцінка виконання роботи; 3) планування кар'єри; 4) система контролю; 5) прийняття рішень; 6) рівень відповідальності; 7) інтерес до людини. Відповідно до результатів аналізу було визначено [18] три найбільш поширені в США та Японії типи організаційних культур:

1) ринкова культура – організаційна культура, відповідно до якої організація функціонує як ринок, тобто зорієнтована на зовнішнє середовище, а не на внутрішнє.

2) бюрократична культура – організаційна культура, в якій існує акцент на стратегію всередині організації і послідовний образ дій в стабільному зовнішньому середовищі.

3) кланова культура – організаційна культура, яка характеризується згуртованістю й співучастю та поділом усіма працівниками цінностей і цілей організації. Ця система цінностей не нав'язується ззовні, а створюється самою організацією, тому вона більш адаптивна до мінливих ситуацій.

Основні характеристики типів організаційної культури за конкуруючими цінностями за У. Оучі [18] наведено у табл. 3. Практична цінність типології організаційної культури за конкуруючими цінностями У. Оучі була доведена на прикладі ряду компаній в США та Японії. В тих випадках, коли компанії систематично інвестували в своїх працівників і їх роботу протягом тривалого періоду часу, спостерігалися поступові і значні поліпшення результатів їх роботи [12, с. 53].

В своєму дослідженні вчені А. Зябрікова та В. Зябріков [5] довели взаємозв'язок між типами організаційних культур, розробленими різними вченими на основі їх взаємозв'язку зі стадіями життєвого циклу організації, саме тому пропонується враховувати цей взаємозв'язок в даному дослідженні.

Висновки. Таким чином, на основі результатів дослідження взаємозв'язку між відповідними стадіями життєвого циклу організації та типами організаційної культури (на основі проаналізованих класифікацій) визначено наявність впливу стадії життєвого циклу організації на тип організаційної культури, особливості якого наведено в табл. 4.

Так, на стадії народження організації повинна домінувати така організаційна культура, яка формується на основі системи цінностей, яка розділяється всіма його членами та яка не нав'язується ззовні, а створюється самою організацією, тому є більш адаптивною до мінливих ситуацій. На стадії зростання організації найбільш доцільною є та організаційна культура, яка ґрунтується на системі влади, що здійснює регламентацію всієї діяльності організації в формі правил, інструкцій і процедур, а при цьому джерелом влади є компетентність. Саме ця культура ефективна лише в стабільних, добре прогнозованих ситуаціях, але в ситуації зростання невизначеності та в моменти кризи її ефективність падає. А на стадії зрілості в організації повинна домінувати та організаційна культура, яка базується на орієнтації на прибуток та рентабельність.

Таблиця 3

Основні характеристики типів організаційної культури за конкуруючими цінностями за У. Оучі*

Тип організаційної культури	Цінності	Особливості управління персоналом	Лідер	Теорія менеджменту
Ринкова культура	випередження суперників по конкурентній боротьбі і лідерство на ринку	організація займається бізнесом з метою посилення свого положення в конкурентній боротьбі; основний орієнтир діяльності – рентабельність; зовнішнє середовище – це ворожий виклик;	жорсткий наглядач, суперник	конкуренція сприяє рентабельності
Бюрократична культура	чіткий розподіл повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила і процедури, механізми обліку і контролю	символи, зразки для наслідування і церемонії підкреслюють важливість співпраці, традицій і відповідності затвердженої політиці; основний орієнтир діяльності – внутрішня інтеграція і економічність; регламентація усієї діяльності у формі правил, інструкцій і процедур	координатор, наставник, організатор	рентабельності сприяє продуктивності
Кланова культура	згуртованість, моральний клімат, розвиток персоналу; споживач є партнером	персонал об'єднаний системою цінностей, що поділяється всіма; головне завдання менеджерів - делегування найманим робітникам повноважень і полегшення умов їх праці, створення можливостей для демонстрації їх відданості справі та організації	посередник, вихователь, батько	участь зміцнює відданість справі

* сформовано автором на основі джерел [18]

Організації з даним типом культури досить ефективно можуть функціонувати в умовах невизначеності і ризику. На стадії занепаду в організації може використовуватися будь-який з типів організаційної культури, оскільки організаційна культура в цілому потребує оновлення.

Таблиця 4

Вплив стадії життєвого циклу організації на тип організаційної культури*

Стадія життєвого циклу компанії	Типологія організаційної культури				
	за розподілом влади та визначенням ціннісних орієнтацій особистості Ч. Хенді та Р. Харрісона	за ступенем ризику певних видів діяльності та швидкістю зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем Т. Діла та А. Кеннеді	на основі визначення напрямку орієнтації компанії та способу вирішення проблем Камерона та Р. Куїнна [за характерними стосунками влади в організації Р. Акоффа	за конкуруючими цінностями У. Оучі
Дородова [5]	Особистісна культура	Культура укладення парі	Адхократія	Консультативна	–
Народження	Культура влади	Культура «крутих хлопців»	Клан	«Партизанська»	Кланова
Зростання	Рольова культура	Культура процесу	Ієрархія	Корпоративна	Бюрократична
Зрілість	Цільова культура	Культура наполегливої роботи	Ринок	Підприємницька	Ринкова
Занепад	Будь-яка				

* розроблено автором

Переходячи на нову стадію життєвого циклу організація завжди переоцінює створену систему цінностей та артефактів. Тому визначений вплив стадії життєвого циклу на відповідний тип організаційної культури дозволяє не тільки визначати найбільш доцільний тип організаційної культури відповідно до розвитку організації, а й розробити практичні рекомендації щодо управління персоналом організації у відповідних умовах внутрішнього середовища організації.

Список використаних джерел:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1983. – 327 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Асаул А. Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев – СПб. : Гуманистика, 2006. – 196 с.

4. Банникова Е. Модели и типы организационной культуры в контексте современных социальных трансформаций / Е. Банникова // Соціологічні студії. – 2015. – №1 (6). – С. 11–16.
5. Зябрикова А. В. Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры [Электронный ресурс] / А. В. Зябрикова, В. В. Зябриков // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 1 (53). –Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=5283>.
6. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – Пер. С англ. под ред. И. В Андреевой. – СПб : Питер. – 2001. – 320 с.
7. Корпоративна культура: Навч. Посіб. / Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г.Хаєт та ін. / За заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ : Центр навчальної літератури. – 2003. – 403 с.
8. Никитова С. Г. Организационная культура: Конспект лекций / С. Г. Никитова – М. : МИЭМП, 2007 – 76 с.
9. Павленко В. А. Сравнительный менеджмент / В. А. Павленко. – Новосибирск : СГГА, 2007. – 120 с.
10. Панцуркина Т. К. Введение в менеджмент и теорию организации / Т. К. Панцуркина. – Новосибирск, 2006. – 120 с.
11. Рютингер Р. Культура предпринимательства / Р. Рютингер. – М. : ЭКОМ, 1992. – 240 с.
12. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УЛГТУ, 2007. – 127 с.
13. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. / О. Г. Тихомирова. – Санкт-Петербург : ИТМО Государственный университет. – 2008. – 148 с.
14. Урмина И. А. Наследование культуры в организации [Электронный ресурс] / И.А. Урмина // Электронный журнал «Культура культуры». – 2015. – № 2. – Режим доступа: <http://cult-cult.ru/inheritance-of-culture-in-an-organization>.
15. Харчишина О. В. Порівняльний аналіз сучасних підходів до типології організаційних культур [Електронний ресурс] / О. В. Харчишина // Економіка. Управління. Інновації. – 2009. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_39.
16. Cameron K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. / K. S. Cameron, R. E. Quinn. – Reading : Addison-Wesley Publishing Co., 1999. – 259 p.
17. Deal T. E. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. / T. E. Deal, A. A. Kennedy. – N.Y. : Addison-Wesley, 1982. – 232 p.
18. Ouchi W. G. Markets, bureaucracies and clans / W. G. Ouchi // Administrative Science. – 1980. – Q. 25. – P. 129–141.

Васюткіна Н.В.

*д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу ПВНЗ
«Європейський університет»*

Палеха О.Ю.

к.е.н, керівник групи розвитку мережі маршрутів ДП МА «Бориспіль»

ФОРМУВАННЯ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ

У зв'язку з режимом жорсткого карантину через пандемію COVID-19 туристична галузь України є однією з галузей, що постраждали найбільше. Відповідно до звіту Всесвітньої організації туризму в першому кварталі 2020 року пандемія призвела до скорочення числа міжнародних туристів на 22% [1], до кінця року їх число може знизитися до 60-80% [2]. Перші ознаки відновлення туризму експерти очікують побачити лише в четвертому кварталі 2020 року, але скоріше за все, туризм почне відновлюватись вже у 2021 [3]. Уряди держав продовжують карантинні обмеження, країни не поспішають відкривати свої кордони, туристи відкладають покупку турів, крім того, постійно змінюється інформація щодо переліку країн, де можна відпочити без самоізоляції та необхідності проходити тестування на коронавірус, оскільки країни постійно змінюють свої вимоги.

Проте кожна криза відкриває нові можливості. Учасники туристичного ринку мають адаптуватись до нових умов, інакше можуть опинитись під загрозою банкрутства. Криза вносить свої зміни в умови ведення бізнесу, ці зміни торкнуться усіх складових туристичного продукту, в тому числі, діяльності готелів, транспортних компаній, музеїв, закладів харчування тощо. Особливої уваги наразі потребує взаємодія суб'єктів ринку, налагодження співпраці таким чином, щоб досягти злагодженої роботи всіх учасників ринку в умовах, що постійно змінюються. Сучасні умови потребують визначення чіткої єдиної політики на період карантину та на перехідний період, включаючи запровадження чітких правил безпеки для всіх учасників ринку, надання ініціатив для забезпечення функціонування туристичного сектору в кризовий період, налагодження своєчасного та повного інформування учасників ринку.

Сучасний туризм - це складний міжгалузевий комплекс, який потребує системного підходу до регулювання соціально-економічних взаємодій на вищому рівні. Індустрія туризму є, перш за все, громадською сферою діяльності, яка має сервісний, нетехнологічний характер. На фоні глобалізації світової економіки значно зростає роль громадських організацій та об'єднань практично в усіх аспектах сучасного суспільства, в тому числі і в галузі міжнародного туризму.

Світовий досвід показує, що успіх розвитку туризму на сучасному етапі в багатьох випадках забезпечується завдяки реальному партнерству держави, приватного сектора та громадських організацій.

Основною тенденцією туризму в ХХІ сторіччі є підвищення ролі і поява різноманітних форм взаємодії держави, бізнесу та професійних об'єднань. З досягненням Україною незалежності почалось активне формування національного туристського сектору, було створене Державне агентство розвитку туризму України (Держтуризм), по мірі становлення та розвитку цього ринку, все більшого значення набувають професійні організації учасників туристичного бізнесу. Це пов'язано з тим, що громадські організації більш гнучко, ніж державні органи, реагують на зміни ринку, побажання клієнтів, більш детально та професійно

знаються на тонкощах створення та реалізації своїх послуг. По мірі зрілості таких організацій вони стають реальним інструментом впливу на формування туристичної політики країни, яка не може не враховувати як тенденції розвитку світового ринку туризму, так і особливості національного розвитку країни.

Туристичний ринок нашої країни досить зрілий, а багато учасників відповідальні та професійні компанії. Об'єднання професійних організацій, які діють в різних сегментах туристичного бізнесу – перевірена світовою практикою форма взаємодії та ефективного державно-приватного партнерства в галузі туризму. Необхідне створення такого партнерства, в якому відповідальність організаторів туризму та постачальників туристичних послуг закріплюється не за наказом зверху, а шляхом залучення професійної туристичної спільноти в досягненні єдиної мети – повного та якісного задоволення потреб сучасного туриста.

Сучасна туристична подорож – це складний комплексний продукт, в створенні якого приймає участь значна кількість окремих учасників туристичної інфраструктури. При цьому, від чіткого взаємозв'язку окремих ланок багато в чому залежить успіх усієї подорожі в цілому. В рамках загальної вартості подорожі туристи отримують цілий комплекс туристичних послуг: переліт, трансфери в місті призначення, проживання в готелі, харчування, іноді надання автомобіля напрокат тощо.

Туроператор, який організовує, рекламує і продає таку подорож, фактично виступає в ролі генерального замовника, купуючи специфічні туристичні послуги у авіакомпаній, готелів, транспортних компаній з оренди автомобілів.

Практична діяльність туристичних підприємств на ринку дозволяє виділити ряд виникаючих проблем та порушень, що найбільш часто зустрічаються в туристичній галузі. Це проблеми взаємодії окремих учасників туристичного ринку, такі як: відсутність чіткого та оперативного діалогу з боку держави, поселення в готелях не тієї категорії, що вказані в договорі, відсутність місць в готелях або пізні підтвердження бронювання; авіаперевезення (затримки рейсу); трансфер; проблеми з оформленням віз у візові країни (пізні занесення документів); проблеми з особистими документами туриста; не оформлення або неправильне оформлення довіреності на вивіз дітей за кордон; проблеми страхування (недостатнє інформування туристів щодо правил страхування).

Вирішення всіх виникаючих проблем можливе шляхом тісної співпраці між суб'єктами туристичного ринку. Це може бути реалізовано на базі НТО України. Механізм взаємодії туроператорів з учасниками створення туристичного продукту наведено на рис. 1.

Як видно з рис. 1 передбачається, що вся система взаємодії учасників створення туристичного продукту, буде побудована через НТО України, яка виступатиме головним координатором всіх процесів, контролюючи вхід процесу, його вихід, а також безпосередньо процес створення турпродукту. Запропонований механізм взаємодії повинен забезпечити контроль використання матеріальних, технічних та фінансових ресурсів. В той же час, для покращення взаємодії між державою та НТО України, має бути зафіксовано юридичний статус НТО України як представника інтересів держави. Крім того, для реалізації проектів та завдань, поставлених перед організацією має бути реалізовано співфінансування організації як з боку представників галузі, так і з боку держави [4].

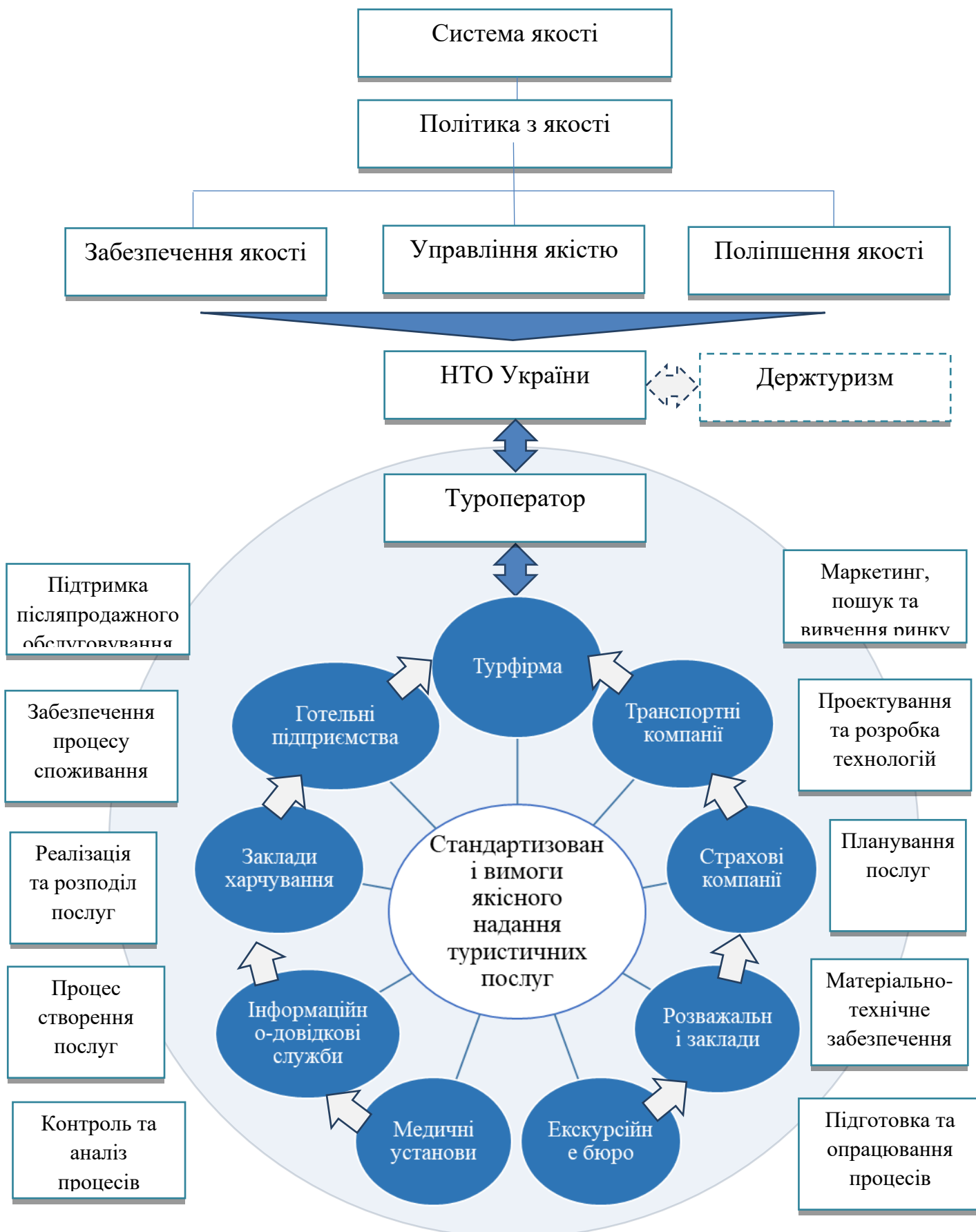


Рис. 1 Механізм взаємодії туроператорів з учасниками створення туристичного продукту.

*розроблено автором

Передбачається, що вся система управління якістю буде формуватись НТО України, який буде впроваджувати єдину політику якості для учасників ринку, яка,

головним чином, буде побудована на стандартизованих вимогах до послуг, що надаються компаніями, які надають послуги туристу.

Діяльність НТО України необхідно розширити наступними функціями: ведення інформаційно-аналітичної діяльності, отримання інформації про сегментацію туристичного ринку, економічних, демографічних, поведінкових характеристик представників кожного сегменту, визначення пріоритетних цілей і розробка стратегії по кожному сегменту, прогнозування розвитку туристичних обмінів з різними регіонами, визначення орієнтирів маркетингової політики, забезпечення послуг бронювання усередині регіону і поза ним, транспорту, готелів, театральних і виставочних квитків; розробка нового турпродукту і пропозиції по його впровадженню і просуванню; проведення супутньої комерційної діяльності.

Нами пропонується запровадити премію в галузі якості для взірцевих представників індустрії з метою морального стимулювання учасників туристичного ринку. До даної премії пропонується долучити не тільки туристичні підприємства, але й підприємства суміжних галузей, що буде стимулювати їх до активної участі у створенні якісного туристичного продукту, що в свою чергу сприятиме збільшенню кількості їх клієнтів.

З метою створення єдиного інформаційного поля доцільно використовувати сайт НТО України, який розширити актуальною інформацією, що надходить з державних органів управління, виписки з єдиного реєстру туроператорів і всі зміни, що вносяться до нього, роз'яснення всіх служб і відомств, контролюючих діяльність туристичного ринку. Проводити роз'яснення щодо прав і обов'язків і особливостей діяльності туроператорів і турагентів, як для туристичних фірм, так і для широкого кола громадян.

Враховуючи першочерговість врахування очікувань споживача для отримання якісного туристичного продукту, на одне з пріоритетних місць діяльності необхідно висунути такий сегмент як розбір скарг, що включає в себе врегулювання відносин як між туристом і туристичною фірмою, так і між учасниками туристичного ринку - туристичними фірмами у вигляді досудового чи судового врегулювання. У ході досудового врегулювання необхідно розібратися в ситуації до кінця, зібрати всі необхідні запити і знайти винного у ситуації, що склалася. Найскладнішим є проведення по всьому ланцюжку повернення грошових коштів.

Також хочеться відзначити проблеми, пов'язані з питанням страхування у туристичній діяльності. Як показала практика, менеджери багатьох фірм, особливо туристичних агентств, не знають, відповідно і не роз'яснюють туристам особливості страхування по кожному виду, не знають і не роз'яснюють порядок дій при настанні страхового випадку, права туриста. При невізді за будь-якої причини турист опиняється в ситуації, коли не маючи на руках необхідних документів, він приходить в агентство, яке посилає його в страхову компанію, а страхова компанія відправляє його назад у фірму, тому що турист не може пред'явити страховий поліс. Виникнення таких проблем, в першу чергу, лежить на туроператорах, які організовуючи і проводячи страхування, не проводять роз'яснювальну роботу з менеджерами як своїми, так і агентств, а також і на керівництві страхових компаній, які не проводять і не контролюють роботу і навчання агента-туристичної компанії, що викликає виникнення проблем.

Крім того, на нашу думку, НТО України повинна бути наділена також наступними функціями:

- створення регіонального конгрес-центра, що забезпечував би участь регіону у міжнародних організаціях, координував проведення конгресів у регіоні і розробляв пропозиції по стимулюванню позасезонної конгрес активності;
- розробка адресної інвестиційної програми по підтримці об'єктів туризму (пам'ятники архітектури, культури тощо);
- розробка програми розвитку виробничої інфраструктури готельного господарства;
- аналіз основних туристичних маршрутів і розробка на цій основі адресної програми розвитку ресторанів і кафе і супутніх об'єктів (сувенірні магазини, пункти обміну валюти, інформаційні кіоски);
- розробка програми розвитку транспортних підприємств, що забезпечують перевезення туристів;
- розробка комплексу заходів (податкових, адміністративних і т.д.) з метою підтримки туристично галузі та покращення якості туристичних послуг.

Слід зазначити, що зі зростанням ринкового потенціалу туристичної індустрії зростає і вага професійних асоціацій. Тож відповідальна влада має підтримати як саме інституційне будівництво громадських організацій, особливо на місцях, так і створити ефективні механізми державно-приватного партнерства по всій вертикалі – від столиці до кожного туристичного містечка. Задля ефективного розв'язання на національному рівні багатоаспектних проблем сучасного туризму, що охоплює майже всі сфери економіки та соціально-культурного життя, слід:

- забезпечити участь у розробці нормативних документів галузі та програм розвитку туризму представників провідних структур професійного сектору;
- знизити податки з туристичних об'єктів, а також зменшити ціни на проживання в готелях, які часто завищені;
- стимулювати готелі до відповідального ставлення до навколишнього середовища, запроваджуючи енергозберігаючі технології;
- переводити готельні комплекси на програму „Чиста їжа”, яка передбачає створення власних сільських господарств для вирощування екологічно чистої та здорової їжі;
- запровадження програми туристичний посол України, яка вже діє в Австралії, Перу та десятках країн Європи. У кожній країні світу є люди, які пов'язані з Україною: мають там туристичний бізнес або задіяні в інших галузях. Вони можуть стати волонтерами у поширенні туристичної інформації про Україну, а це один із способів залучення іноземних туристів.

Поза сумнівом, культура та мистецтво, як складові якісного туристичного продукту, мають чимале значення для туризму та курортів, проте сучасна ситуація вимагає, щоб у розвитку галузі певною мірою брали участь державні структури та органи місцевого самоврядування.

У державній власності ще перебувають значна кількість туристичних та рекреаційних інфраструктурних об'єктів. За умови їх ефективного використання, вони могли б значно поліпшити показники туристичної галузі країни. Так, об'єкти незавершеного будівництва та збиткові підприємства можуть бути перепроектовані й запропоновані інвесторам на продаж або у концесію в контексті місцевих програм розвитку туризму та курортів.

Готелі та санаторії, що знаходяться у державному підпорядкуванні й можуть бути конкурентоспроможними варто об'єднати в окрему провідну компанію та просувати їх на ринку під єдиним брендом.

Об'єкти, що мають значну історичну та культурну цінність (замки та фортеці) можуть бути передані в концесію приватному бізнесу або стати об'єктом державного інвестування та управління.

Для розробки нової стратегії туристичного бізнесу важливим є використання наукового потенціалу країни. Для якісного покращення кадрового та наукового забезпечення галузі туризму та курортів потрібно розробка нових навчальних програм підготовки фахівців, що базуються на пріоритеті виробничої практики; необхідні, системні наукові дослідження, які, повинні бути більш прагматичними і конкретними, мати високу ринкову вартість як для бізнесу, так і для нових інвесторів туристичної сфери.

Розвиток сфери туризму може і повинен стати одним з важливих факторів стимулювання нашої економіки, оскільки вона обумовлює створення великої кількості нових робочих місць, зменшення армії безробітних, що на сьогоднішній день є особливо актуальним. Туристична політика, як система методів, впливів та заходів соціально-економічного, правового, культурного, зовнішньополітичного та іншого характеру, повинна здійснюватися парламентами, урядами, державними і приватними організаціями, асоціаціями та установами, відповідальними за туристичну діяльність, з метою регулювання та координації туристичної галузі, формування умов для її розвитку.

Основні заходи туристичної політики щодо підвищення якості туристичного продукту зведені в таблицю 1.

Одним з основних напрямів державної політики туризму повинна бути його регіоналізація. Серед завдань туристичної політики регіону: залучення до регіону найбільшої кількості туристів, збільшення кількості грошових надходжень до місцевого бюджету, у тому числі валютних надходжень, контроль за чистотою навколишнього середовища, охорона рекреаційних ресурсів, розвиток курортів, створення національного природного парку, його матеріально-технічного забезпечення, реставрація, ремонт та відновлення численних культурно-історичних пам'яток, створення зручних маршрутів для того, щоб дістатись цих місць, розвиток матеріально-технічної бази туризму в регіоні, формування сучасної інформаційно-рекламної служби для просування визначних місць регіону, тощо.

Значення регіональної політики як важливого важеля державного регулювання соціально-економічного розвитку регіонів особливо зростає сьогодні. Туризм буде приносити прибуток лише у тих регіонах, в яких він найбільш розвинений, при реальній підтримці влади, яка вбачає у ньому засіб стимулювання збалансованості і розвитку регіональної економіки.

Унікальний комплекс історичних, культурних і природних пам'яток, значні рекреаційні можливості, які має Україна та її окремі регіони, привертають дедалі більше туристів, у тому числі й іноземних.

Забезпечити належну віддачу від цього потужного потенціалу, використовувати його в інтересах активного відпочинку та оздоровлення людей можна лише за умови розробки виваженої туристичної політики яка б передбачала досконалу організацію надання туристичної послуги завдяки злагодженій роботі всіх учасників ринку.

Основні заходи щодо підвищення якості туристичного продукту

№ п/п	Перелік основних заходів
1.	Виокремлення туризму як важливого сектору економіки; виведення питань, що стосуються державної політики у сфері туризму з від управління Міністерства культури, молоді та спорту та створення окремого міністерства туризму
2.	Внести зміни до законів України "Про туризм", "Про страхування", "Податкового кодексу України", які дозволили б здійснювати туристичну діяльність відповідно до існуючої світової практики
3.	Створити гнучку систему оподаткування туристичних послуг та запровадження кращих світових практик в цій сфері
4.	Створити "страховий резерв" для суб'єктів туристичної діяльності. Ці кошти будуть спрямовуватися на відшкодування збитків туристам при виникненні надзвичайних ситуацій
5.	Створити єдиний реєстр суб'єктів туристичної діяльності, створити єдину статистичну базу
6.	Привести критерії встановлення категорій готелям до міжнародних норм (Постанова № 803 від 29 липня 2009 р.)
7.	Зменшити вартість в'їзної візи в Україну для організованих груп туристів, відмінити візи для громадян Китаю, Індії, Австралії та ін., що сприятиме збільшенню турпотоків і прибутку від туризму
8.	Прискорити приватизацію об'єктів державної власності; сприяти процесу їх акціонування. Законодавчо визначити чіткий перелік об'єктів державної власності, що не підлягають приватизації і сприяють збереженню єдиного ланцюга туристично-екскурсійних маршрутів між різними регіонами України.
9.	Забезпечити ефективну координацію діяльності галузей економіки, від яких залежить якісне надання туристичних послуг рекреаційна сфера, транспорт, торгівля, зв'язок, виробництво сувенірів, індустрія розваг тощо
10.	Сприяти створенню об'єднань підприємств у туристичній галузі (асоціацій, корпорацій, концернів та ін.)

*розроблено автором [4;5;7;8;9;10]

Розуміючи складність та велику кількість задач, визначених нами для вдосконалення діяльності та взаємодії суб'єктів туристичного ринку задля підвищення якості туристичного продукту, нами виділено основні кроки, що дозволять учасникам ринку адаптуватись до сучасних умов пандемії [6;11]:

- запровадження єдиного інформаційного поля на базі сайту НТО України, що включав би інформацію щодо нових стандартів обслуговування, візових правил, існуючих обмежень щодо подорожей;

- об'єднання основних учасників ринку в рамках однієї організації з метою швидкого реагування на обставини та висування ініціатив з метою підтримки галузі.

- державна програма підтримки галузі (зниження податкового навантаження, надання податкових канікул, тимчасова зупинка виплат за кредитними договорами);

- розробка та адаптація інструкцій з санітарних вимог та протидії епідемії для всіх учасників туристичного ринку;

- впровадження туристичних ваучерів та кредитування з метою стимулювання внутрішнього туризму;

– стимулювання внутрішніх перевезень залізничним та авіаційним транспортом шляхом зниження вартості перевезень (відміна ПДВ на внутрішніх авіалініях, зниження вартості на послуги Укрзалізниці тощо);

Таким чином, сучасна ситуація на туристичному ринку України є складною і потребує коригування. На нашу думку, шляхом вирішення існуючих проблем та одним зі шляхів розвитку та покращення обслуговування туристів може бути впровадження механізму взаємодії туроператорів з іншими учасниками створення туристичного продукту, що запропоновано нами на базі НТО України.

Туристична галузь, яка об'єднує чимало учасників з різних галузей - гостинності, транспорту, харчування, розважальних, роздрібною торгівлі, та ін. може виступити у ролі лідера в розробці та впровадженні нових стандартів безпеки, якості, екологічності та соціальної відповідальності підприємців. Всі учасники, що формують туристичний продукт, повинні забезпечити впровадження протоколів безпеки і стандартів якості, що зробить національний туристичний продукт дійсно стійким та конкурентоспроможним.

Список використаних джерел

1. International Tourist Numbers Could Fall 60-80% in 2020, UNWTO Reports. URL: <https://www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020>
2. UNWTO Releases A Covid-19 Technical Assistance Package For Tourism Recovery. URL: <https://www.unwto.org/news/unwto-releases-a-covid-19-technical-assistance-package-for-tourism-recovery>
3. TRAVEL & TOURISM RECOVERY SCENARIOS 2020 & ECONOMIC IMPACT FROM COVID-19, WTTC report. URL: file:///E:/Downloads/Global_Recovery_Scenarios_2020_and_Economic_Impact_from_COVID_19.pdf
4. Онлайн презентація Спеціальний звіт «Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні» URL: <http://www.ntoukraine.org/ebrdspecialreport.html?fbclid=IwAR0To9oz5SqPEKpeLzoplz2jYV42tN9i4s3hfeWNdcsFdsgAbvz12Kjdi58>
5. Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні, ПІДСУМКОВА ДОПОВІДЬ. HDC (Hotel & Destination Consulting) за підтримки ЄБРР URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-Ukraine-Report-UKR.pdf>
6. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні . HDC (Hotel & Destination Consulting). URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>
7. Закон України "Про туризм". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Постанова № 803 від 29 липня 2009 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-2009-%D0%BF#Text>
9. Постанова № 1162 від 24 грудня 2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-2009-%D0%BF#Text>
10. Туризм після карантину: як пандемія вплинула на галузь і змінила її, URL: <https://dyvys.info/2020/05/14/turyzm-pislya-karantynu-yak-pandemiya-vplynula-na-galuz-i-zminyala-yiyi/>
11. Літо 2020: яким буде туристичний сезон, URL: https://lb.ua/society/2020/05/15/457596_lito_2020_yakim_bude_turistichniy.html

Дудко П.М

к.е.н, Київський національний університет технологій та дизайну

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ В СИСТЕМІ ЦІЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТИ

Будь-яка економічна організація, для якої основним джерелом доходу є продукування та продаж на вільному ринку певного блага (послуг), у тому числі і вищі навчальні заклади (надалі – ВНЗ), розвиваються під впливом змін конкурентного середовища. Оскільки ВНЗ функціонують саме у такому середовищі, в процесі стратегічного управління таким закладом дуже важливо сформулювати особливий “набір” конкурентних переваг, що дасть змогу в більшій мірі орієнтуватися на задоволення платоспроможного попиту, забезпечуючи собі міцну конкурентну позицію на ринку.

Цивілізована конкуренція визнається економістами як важливий елемент саморегулювання ринкової економіки, вона є специфічною ринковою силою, що забезпечує взаємодію попиту і пропозиції, яка урівноважує ринкові ціни. Закон конкуренції відображує причинно-наслідковий зв'язок між можливостями створити продукт, потрібний споживачам, і можливостями реалізувати його з вигодою насамперед для покупця, а потім уже для виробника [1]. Виділяють поняття чистої конкуренції, при якій на ринку діють багато продавців та покупців, і жоден продавець не може відчутно впливати на зміну ринкових умов (обсяги продажу, умови поставки, ціна тощо). Існують також поняття монополістичної конкуренції, олігополістичної конкуренції, недобросовісної конкуренції та ін.

Основним методом конкурентної боротьби є зміцнення конкурентоспроможності виготовленого блага. З огляду на цей критерій конкуренція може бути цінова (зниження цін при незмінній якості блага), і нецінова (зростання якості блага при незмінності цін). В сучасному ринковому середовищі виробники благ, за умов ідеальної конкуренції, використовують одночасно цінові та нецінові методи ведення конкурентної боротьби.

В процесі стратегічного управління ВНЗ в сучасних соціально-економічних реаліях особливо важливого значення набуває робота з вивчення запиту потенційних споживачів, визначення характеристики споживчих очікувань, ідентифікації обсягу споживчого попиту. Вищий навчальний заклад як особлива установа, що надає освітні послуги протягом тривалого періоду, з точки зору операційної стратегії має вирішити кілька протирічливих завдань:

- визначити напрями підготовки майбутніх фахівців, виходячи із своїх можливостей (які, як правило, зафіксовані у відповідних ліцензіях),
- запропонувати потенційним споживачам привабливий продукт (споживачі віддають перевагу “модним” спеціальностям, при цьому орієнтуючись на мінімізацію власних витрат),
- передбачити затребуваність підготовленого фахівця ринком праці (роботодавців) через певний проміжок часу (для фахівця з повною вищою освітою – 5-6 років),
- надати споживачу освітніх послуг справді інноваційні (високотехнологічні) знання, вміння та навички, які дозволять такому споживачу бути конкурентоспроможним у різних організаціях,

- врахувати у освітній діяльності не лише запити потенційних споживачів або роботодавців, але й державні вимоги (стандарти), а також власні уявлення про зміст навчання та виховання.

Проблеми починаються вже на першому етапі стратегічного аналізу. Наприклад, на просте запитання: “Хто є основним споживачем освітніх послуг, які надають вищі навчальні заклади?” – нерідко можна почути протирічливі відповіді навіть від керівників самих вищих навчальних закладів. Серед цих відповідей:

- студенти, оскільки вони безпосередньо отримують освітню послугу та формують нові якості специфічного товару “робоча сила”, який є невід’ємною частиною “основного продукту” діяльності ВНЗ,

- батьки студента (споживача), оскільки вони оплачують освітню послугу, яка надається третій особі (студенту), і при цьому визначають суттєві умови договору (обсяг послуг, виробник послуг, термін надання послуг, ціна послуг, відповідальність сторін тощо),

- майбутній роботодавець, оскільки саме він використовуватиме у майбутньому специфічний товар “робоча сила”, що має певний рівень знань, вмінь та навичок (компетентностей), таким чином отримуюючи економічний зиск від нинішнього споживання студентом освітньої послуги,

- держава, яка формує державне замовлення на підготовку фахівців, а також отримує податки внаслідок їхньої професійної діяльності у майбутньому.

Цілком логічним є припущення, що вищий навчальний заклад, обираючи стратегічні напрями своєї діяльності, має орієнтуватися на усі вказані цільові групи, при цьому поєднуючи у своїй “ринковій пропозиції” їхні інтереси (інколи протирічливі).

При цьому слід врахувати, що конкурентна боротьба на ринку освітніх послуг дедалі загострюватиметься, що обумовлено низкою причин: демографічна криза; глобалізація та інтернаціоналізація освіти, що призвело до зростання активності іноземних освітніх закладів на національних ринках; наявність можливостей щодо навчання за кордоном; деяке падіння престижу освіти у постсоціалістичних країнах (у радянські часи вищу освіту мала лише третина дорослого населення); необхідність впровадження складних інноваційних освітніх технологій, у тому числі спрямованих на виконання вимог Болонської декларації та національних стандартів.

Підтримка збалансованого розвитку ВНЗ з урахуванням ринкових викликів, відтак, дедалі ускладнюватиметься. Вказане обумовлює необхідність запровадження у вищих навчальних закладах систем стратегічного управління, орієнтованої як на розвиток власного стратегічного потенціалу, так і на адаптацію до швидкоплинних змін зовнішнього середовища.

Порівняно новітньою є модель балансу життєвого циклу, що запропонована І. Адізесом [2]. За змістом, ця модель є інтерпретацією широко відомої моделі життєвого циклу, але модифікована за кількістю етапів циклу, але ці етапи згруповані у дві великі фази: фаза зростання та фаза старіння.

Етап 1 – зародження (courtship) – починається з ідеї створення навчального закладу. На цьому етапі формується ключова ідея, формується команда ключових менеджерів. Засновник попередньо формулює орієнтовну місію та цілі навчального закладу. За роки незалежності в Україні виникло багато нових закладів, значна частина старих закладів освоїли нові ніші і фактично почали

функціонувати як напівоновлені організації. Вищий навчальний заклад народжується тоді, коли ухвалюється рішення про його реєстрацію та видається ліцензія на здійснення освітньої діяльності.

Етап 2 – “молодший вік” (infancy). На цьому етапі починається операційна діяльність, починаються перші продажі. Зусилля менеджменту навчального закладу спрямовані на залучення якомога більше нових клієнтів (покупців), “виявлення” вільних ринкових ніш. Перевага віддається короткочасним стратегіям, реальним результатам у найближчому майбутньому. Виникають непередбачувані витрати.

Етап 3 – “висока активність” (go-go). Вищий навчальний заклад опановує нові освітні технології, активно формує власний конкурентний імідж. Проте віддається перевага виключно ефективним (з точки зору залучення клієнтів) рекламним контактам. ВНЗ може відчувати дефіцит певних ресурсів (матеріально-технічних, технологічних, кадрових) внаслідок зростання потоку клієнтів. Виникає схильність до диверсифікації та освоєння нових сфер освітнього бізнесу.

Етап 4 – “друге народження” та юність (adolescence). У вищому навчальному закладі сформована чітка організаційна структура. Обов’язки менеджменту та лінійних адміністраторів чітко визначені. Вищий навчальний заклад позиціонує себе як успішна освітня корпорація. В той же час проявляються перші ознаки кризи, які проявляються у тому, що окремі питання “випадають” з поля зору менеджменту, що сконцентрований на формальному виконанні лише своїх обов’язків.

Етап 5 – “розквіт” (prime). На цьому етапі підтримуються оптимальні умови функціонування вищого навчального закладу, в першу чергу на основі опанування ефективних освітніх та управлінських технологій. Заклад користується повагою експертів та потенційних споживачів. Менеджмент та лінійні адміністратори мають спільне уявлення щодо перспектив розвитку закладу. Як правило, створена та функціонує ефективна система стратегічного управління.

Етап 6 – стабільність. На цьому етапі вищий навчальний заклад функціонує стабільно. Процес управління здійснюється на основі стандартизованих процедур. Конфлікти виникають рідко, вирішуються швидко. Стратегічне управління здійснюється через реалізацію окремих стратегічних програм (за напрямками діяльності). Рекламна активність невисока. ВНЗ орієнтується на залучення значної кількості споживачів (абітурієнтів), але не схильний пропонувати індивідуалізовані (ексклюзивні) продукти.

Етап 7 – “аристократія”. Це перший етап на фазі старіння. Вищий навчальний заклад пропонує якісні продукти, але вони є скоріше “операційними”, аніж “креативними”. Джерела нового росту не задіяні. Знижується інтерес до освоєння нових ринків. Вищий менеджмент більше говорить про минулі успіхи, а не про майбутні зусилля. В операційній діяльності підтримуються освітні продукти з мінімальним рівнем ризику.

Етап 8 – “рання бюрократія”. На цій стадії починається стрімкий занепад організації. Стандартизовані технології управління є морально застарілими, а тому не спроможні підтримувати ефективну операційну діяльність в нових умовах. На ринку з’являються більш потужні конкуренти. В колективі фіксується

все більше конфліктів, які здебільшого не вирішуються. Менеджмент намагається виявити винуватців, а не усунути причини проблеми.

Етап 9 – “повна бюрократизація”. ВНЗ функціонує лише як організація, яка має виконувати формальні приписи. Працівники “зациклені” на виконанні певного кола обов’язків і не проявляють ініціативи. Вищий менеджмент не підтримує інноваційні ідеї. Стратегічне управління здійснюється на основі “ритуальних” процедур, стратегія розвитку є нереалістичною або декларативною.

Етап 10 – смерть. У вищому навчальному закладі не вистачає ресурсів для підтримки якісного виробництва освітніх продуктів (у тому числі на виплату належної заробітної плати). Мотивація до якісної праці відсутня. Строк дії ліцензій на освітню діяльність закінчується, у отриманні нових ліцензій закладу відмовляють.

Графічно модель балансу життєвого циклу І. Адізеса для вищих навчальних закладів представлено на рис.1.

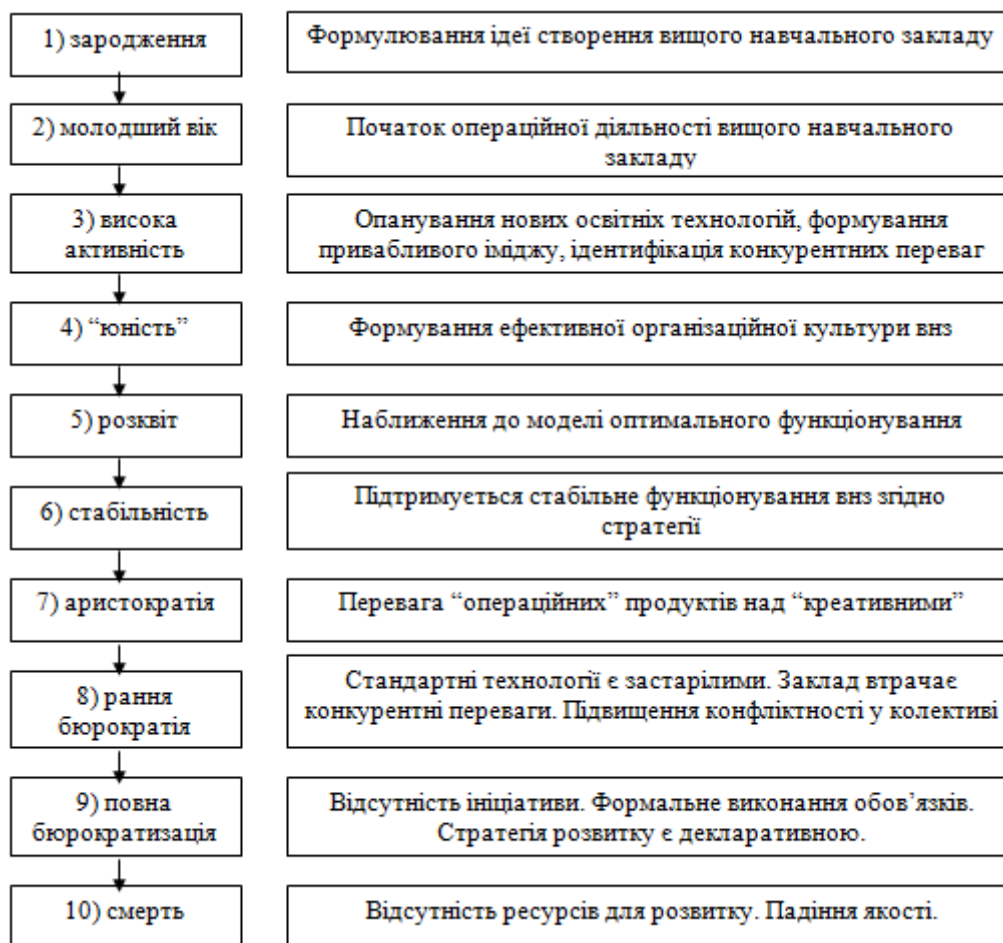


Рис. 1. Модель балансу життєвого циклу І. Адізеса для ВНЗ [2]

Модель балансу життєвого циклу І. Адізеса [2] дозволяє визначити етап життєвого циклу організації (у нашому випадку – вищого навчального закладу). Для кожного етапу циклу сформульований стандартизований набір рекомендацій, який ґрунтується на впровадженні певних управлінських інновацій.

Інша модель – модель балансу життєвих сил за Б. Мільнером [3]. Ця модель передбачає, що організація проходить такі етапи: підприємництва; колективності; формалізації та технологічності; структурованого розвитку; упадку. Адапуємо цю модель до вищого навчального закладу.

На етапі підприємництва навчальний заклад знаходиться на стадії становлення, підтримуються сміливі перспективні ідеї. Стратегічні завдання

нечіткі, відчувається дефіцит ресурсів. Віддається перевага “швидким” проектам, які можуть показати ефект у короткостроковій перспективі. Маркетингове просування передбачає застосування дуже обмеженого набору інструментів.

На етапі колективності менеджмент вищого навчального закладу розробив та запропонував певний стратегічний план (стратегію), яка дає уявлення про напрям розвитку. Підтримується розробка та впровадження технологічних та управлінських інновацій, заклад має доступ до різних інвестиційних ресурсів. Проте комунікації залишаються переважно неформальними. Більшість персоналу мотивована на досягнення високих результатів.

На етапі формалізації та технологічності вищий навчальний заклад функціонує на основі використання формальних технологій управління та надання освітніх послуг. Більшість процедур стандартизовані. Вищий навчальний заклад орієнтується на залучення нових споживачів через застосування стандартних маркетингових інструментів, що довели свою ефективність. Менеджмент дуже вибагливо ставиться до нових інновацій, вони приймаються або не приймаються в залежності від схваленого стратегічного плану. Стиль управління консервативний. Менеджмент “зверху” ставиться до більшості конкурентів і звертає увагу лише на лідерів.

На етапі структурованого розвитку вищий навчальний заклад збільшує операційну активність та розширює присутність на ринку. Управлінська система націлена на виявлення вільних ринкових ніш та займає їх. Більшість рішень ухвалюються децентралізовано.

Етап упадку настає, якщо організація “витратила” джерела росту. Таке можливо, приміром, в разі тривалого впливу надмірної конкуренції. Вищий навчальний заклад стикається з проблемою падіння платоспроможного попиту (оскільки на ринку з'явилося багато нових гравців, окремі з них пропонують дешевші продукти, інші – продукти більш високої якості). Менеджмент не може швидко “перебудуватися” і як правило не готовий витратити більше ресурсів на перепрофілювання. Кількість організаційних конфліктів збільшується. Засновник намагається “врятувати” заклад, призначаючи нового керівника.

Проаналізовані моделі балансу життєвого циклу показують, що вищий навчальний заклад, як і будь-яка ринкова організація, зможе розвиватися, якщо ефективно використовує наявні ресурси та має обґрунтовану стратегію (стратегічну програму). Відтак, модель стратегічного управління вищим навчальним закладом на початковому етапі життєвого циклу повинна давати чіткі відповіді на низку запитань:

- характер та структура платоспроможного попиту на конкретних ринках,
- діяльність конкурентів, їхні продукти, доступ до джерел ресурсів,
- “портрет” споживачів (за різними групами), їхні очікування, прогноз споживчих уподобань,
- перспективі технологічні рішення, що ведуть до задоволення конкретних потреб (виробничих або споживчих),
- ефективні системи моніторингу ринкової ситуації,
- побудова внутрішнього середовища стратегічного управління (мотивація, контроль, внесення змін тощо),
- механізм ухвалення стратегічних рішень,

Ключова роль у підтримці управлінського процесу у будь-якій організації належить керівнику (у вищому навчальному закладі – ректору). На стадії росту

ректор вищого навчального закладу повинен довести до колективу чіткі напрями стратегічного розвитку, розробити систему мотивації персоналу, встановити критерії якості, забезпечити баланс між поточною та інноваційною діяльністю (в першу чергу з точки зору розподілу ресурсів). На стадії зрілості ректор вищого навчального закладу має підтримувати ефективний механізм моніторингу за діяльністю конкурентів, виявляти та ідентифікувати ринкові ризики, оперативно вносити зміни до стратегічних планів (у випадку необхідності), своєчасно впроваджувати ефективні інноваційні (технологічні) рішення. На стадії упадку ректор вищого навчального закладу повинен ширше застосовувати методики антикризового управління, приділяючи увагу економії фінансових ресурсів, але з можливістю “завоювання” неосвоєних ринкових ніш, вивчити можливості стратегічних об’єднань з іншими закладами, припинити виробництво нерентабельних освітніх продуктів.

На всіх етапах життєвого циклу менеджмент вищого навчального закладу повинен мати чітке уявлення про конкурентну позицію закладу. Це необхідно, аби чітко розуміти орієнтири поточного та стратегічного розвитку (якість ключових продуктів, цінова політика, стратегічна поведінка тощо). При дослідженні конкурентної позиції вищого навчального закладу необхідно врахувати низку особливостей, пов’язаних із специфікою організації діяльності будь-якої освітньої установи. Серед науковців немає єдності щодо визначення дефініції конкурентної позиції організації взагалі, не кажучи вже про визначення дефініції конкурентної позиції вищого навчального закладу. Кожний такий заклад є унікальною системою, в якій поєднуються такі поняття, як традиції, досвід, ресурси, виробництво знань, передача знань тощо. Вищі навчальні заклади будують власний організаційно-економічний механізм продукування та продажу освітніх послуг, який може різнитися від усталеної моделі. Не може бути двох ідентичних вищих навчальних закладів, а отже, їх не можна сприймати як “абсолютних конкурентів”, оскільки кожен з закладів орієнтується на підтримку власних переваг (сильних позицій).

У всіх країнах світу, в тому числі і в Україні, діяльність вищих навчальних закладів регулюється уповноваженими державними органами, в тому числі щодо змісту освіти, визначення прав та обов’язків виробника послуг (вищого навчального закладу) та споживача послуг (студента) та ін. В багатьох цивілізованих державах на законодавчому рівні проголошено гарантії громадянам щодо доступу до якісної освіти.

Більше того, особливістю оцінювання конкурентної позиції вищого навчального закладу є те, що існує безліч споживачів, які не звертають увагу на конкурентоспроможність виготовленого блага (освітньої послуги), що визначається за стандартизованими методиками. Наприклад, споживачі не звертають увагу на завищену вартість підготовки юристів, економістів, дипломатів (висока вартість освітніх послуг не відповідає реальним витратам). Інколи споживачі беруть до уваги не якість освіти і не ціну освітньої послуги, а можливість отримання права на відстрочку від служби у Збройних Силах або права проживання у гуртожитку. Зрештою, переважна більшість споживачів не мають змогу об’єктивно оцінити якість майбутньої освітньої послуги, яка буде надаватися протягом досить тривалого часу. Відтак, вони змушені орієнтуватися на рекламу, моду, поради друзів і батьків, відгуки роботодавців, а також власні смаки.

Крім того, освітня послуга виступає не лише ринковим благом, але й особливим продуктом. Освітні послуги за змістом виступають засобом: соціального захисту; суспільного розвитку; самореалізації особистості. Не випадково фахівці вказують на двоїсту природу освітньої послуги [4].

Висновок очевидний: для одних вищих навчальних закладів навіть низька відносна конкурентоспроможність освітньої послуги не є перешкодою для залучення споживачів, а для інших, які надають послуги високої якості за помірною ціною – не є гарантією успіху на ринку та стійкого попиту. Ось чому визначення конкурентної позиції вищого навчального закладу має будуватися на унікальній процедурі, яка передбачає врахування як традиційних, так і (в більшій мірі) специфічних складових.

Конкурентна позиція вищого навчального закладу може розглядатися як системна (комплексна) характеристика такого закладу, що дозволяє ідентифікувати та оцінити його відносні переваги над іншими закладами-конкурентами відповідно до об'єктивних (узагальнених для ринку освітніх послуг) критеріїв, у тому числі щодо наявності та ефективності використання певних стратегічних ресурсів. В той же час в сучасних умовах конкурентна позиція вищого навчального закладу в значній мірі визначається ефективністю його системи стратегічного управління, яка має забезпечити можливість гнучкого та адекватного реагування на зміни умов зовнішнього середовища, про що справедливо наголошують фахівці [5]. Це частково пояснюється тим, що споживач в момент підписання договору виходить з сьогоднішніх умов, але вищий навчальний заклад має забезпечити дотримання договору протягом наступного тривалого періоду.

У спеціальній літературі представлено методичні підходи оцінювання конкурентної позиції вищого навчального закладу, що базуються на різних моделях, а саме: здатність готувати фахівців, які можуть конкурувати на конкретному зовнішньому або внутрішньому ринку праці [5]; готовність закладу надавати освітні послуги в інноваційному режимі з використанням сучасних інформаційних технологій і ноу-хау [6]; властивість розробляти конкурентоспроможні інноваційні продукти в цій області; вести ефективну відтворювальну політику у всіх сферах своєї діяльності [4; 5]; здатність ВНЗ протистояти реальним та потенційним конкурентам на ринку освітніх послуг [7]; сукупність конкурентоспроможних послуг та сукупного конкурентного потенціалу ВНЗ, реалістичність стратегії розвитку закладу, яка виступає основним елементом стратегічного управління [8]; ефективність науково-інноваційної політики вищого навчального закладу, яка має позитивно впливати на всі сторони освітньої діяльності [9].

Приваблива конкурентна позиція вищого навчального закладу може формуватися під впливом результатів його діяльності щодо організації роботи із зацікавленими партнерами: потенційними абітурентами, майбутніми роботодавцями, представниками професійних асоціацій, науковими закладами тощо. В останні часи вищі навчальні заклади активізували процеси створення у своєму складі коледжів, а також докладають зусиль щодо організації профорієнтаційної роботи, виділяють ресурси задля підтримки працевлаштування випускників. Така робота не впливає безпосередньо на якість самої освітньої послуги, але є визначальною для підвищення привабливості закладу як її виробника.

Логічно зробити висновок, що конкурентна позиція вищого навчального закладу є органічним поєднанням кількох взаємопов'язаних явищ (процесів):

- якістю освітніх послуг, що виробляються (надаються) закладом;
- ціною освітніх послуг,
- наявним стратегічним потенціалом, який потенційними споживачами нерідко береться до уваги нарівні з ціною та якістю освітньої послуги,
- реноме (імідж) навчального закладу, престижність його диплому,
- сприйняття вищого навчального закладу роботодавцями,
- доступ до державної підтримки (ліцензування, державне замовлення, належне фінансування з бюджету та ін.),
- можливість отримання споживачем додаткових (суміжних) послуг, платних та безоплатних.

Ключовою характеристикою, що впливає на конкурентну позицію вищого навчального закладу, є якість освітніх послуг, які цей заклад продукує (комерціалізує). У літературі якість освітньої послуги розуміється як сукупність споживчих характеристик освітньої послуги, які забезпечують можливість задоволення комплексу потреб щодо всебічного розвитку особистості. В той же час на сприйняття якості освітньої послуги впливають державні стандарти, суспільні очікування, запити роботодавців тощо.

Актуальність визначення конкурентної позиції вищого навчального закладу в значній мірі залежить від типу самого закладу та обумовленою у зв'язку із цим концепцією стратегічного управління.

Конкурентні переваги вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг формуються в результаті цілеспрямованої роботи в рамках реалізації затвердженої стратегії його розвитку, яка виступає основним елементом ефективного стратегічного управління. Є переваги фундаментальні (наперед задані) та змінні (ті, які можна розвивати). До фундаментальних переваг слід віднести: місце розташування закладу, його історія та престиж тощо). Керівництво вищого навчального закладу має чітко розуміти чинники, які призводять до зміни поточної конкурентної позиції закладу. До основних таких чинників можна віднести: збільшення кількості освітніх установ у сфері професійної освіти; інтеграційні процеси (співробітництво провідних вищих навчальних закладів з науковими установами, крупними підприємствами, іноземними установами тощо); зміна динаміки і структури попиту на освітні послуги, в тому числі зростання попиту на освітні послуги вищої якості; збільшення кількості цінової конкуренції; зниження платоспроможного попиту, в першу чергу через падіння купівельної спроможності населення; зростання відносної частки трансакційних витрат; недружні прояви конкурентної боротьби за кращі кадри; дискримінація з боку держави (застосування різних підходів до надання державної підтримки). Вказані чинники в процесі стратегічного управління мають піддаватися ґрунтовному аналізу.

З методологічної точки зору, конкурентна позиція вищого навчального закладу обумовлюється конкурентоспроможністю освітніх послуг, які він виробляє (надає). Чим вища конкурентоспроможність освітніх послуг – тим вища конкурентна позиція вищого навчального закладу. В процесі стратегічного управління набуває актуальності та значущості проблема організації поточного та перспективного оцінювання конкурентної позиції (конкурентоспроможності) вищого навчального закладу. Якщо позиція міцна – можна підвищувати ціни з

метою формування фінансового ресурсу для реалізації перспективних проектів. Якщо позиція слабка – доцільно знижувати ціни, і при цьому підтримувати якість послуг та відмовлятися від непродуктивних витрат.

Конкурентоспроможність освітньої послуги – це спроможність послуги задовольняти істотні запити споживачів на всіх етапах життєвого циклу, що виражається в основному через показники якості послуги та ціни за її споживання. Конкурентна позиція вищого навчального закладу в значній мірі залежить від його здатності виробляти конкурентоспроможні освітні послуги у кількості, що забезпечує нормальне функціонування такого закладу як цілісної системи.

З метою оцінювання конкурентоспроможності освітніх послуг, науковцями було запропоновано використовувати наступні показники [4]:

1. Споживчі показники, які характеризують потенційну можливість реалізації освітньої послуги на конкурентному ринку. Реалізація освітньої послуги можлива, якщо її істотні (суттєві) властивості задовольняють споживача (покупця). До цих показників слід віднести: статус закладу, відповідність ціни послуги споживчим очікуванням, наявність ліцензії, зручність навчання, доступність отримання послуги тощо.

2. Економічні показники, які характеризують освітню послугу з точки зору цінності та корисності. До цих показників відносять: собівартість послуги та ринкову ціну послуги.

3. Показники ринкового позиціонування (“ринкові показники”), які характеризують послугу з точки зору сприйняття різними ринковими агентами (у тому числі майбутніми роботодавцями). До цих показників відносять: довіра до вищого навчального закладу, проінформаність суспільства про його діяльність, інтенсивність реклами, ефективність роботи з потенційними роботодавцями тощо.

На рис. 2 зображено класифікацію показників оцінювання поточної та перспективної конкурентоспроможності освітніх послуг, що виробляються вищими навчальними закладами.

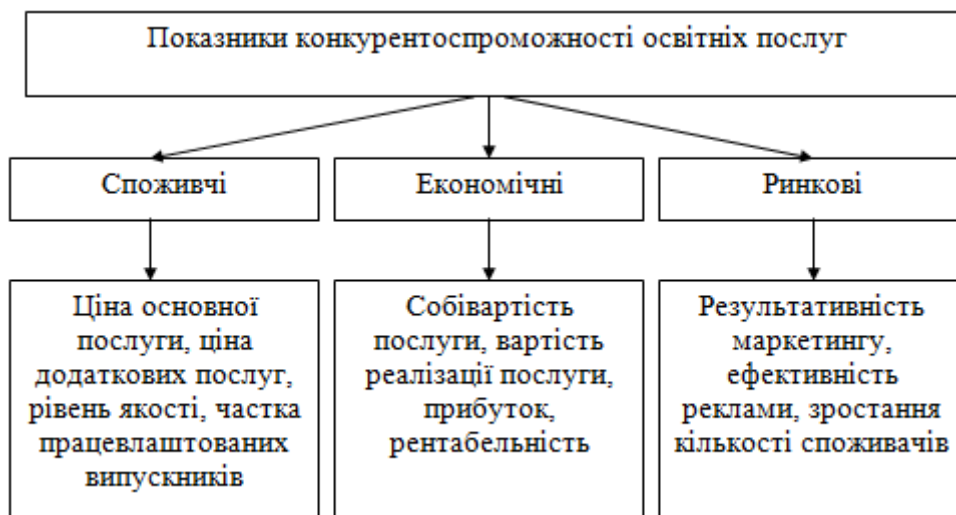


Рис. 2. Класифікація показників оцінювання конкурентоспроможності освітніх послуг, що виробляються вищими навчальними закладами (складено автором на основі [4])

Оцінювання конкурентної позиції вищого навчального закладу має проводитися в першу чергу з метою виявлення резервів росту, визначення

наявних стратегічних ресурсів, а також моніторингу діяльності інших закладів, які є конкурентами (виробляють аналогічні послуги у аналогічній ринковій ніші).

Основним показником, за яким доцільно визначати конкурентну позицію вищого навчального закладу, є його ринкова частка, яка визначається шляхом ділення загального обсягу доходів закладу від надання освітніх послуг до загального обсягу ринку освітніх послуг. Зрозуміло, що частка класичних університетів буде апріорі більшою, а частка невеликих регіональних інститутів – апріорі мізерною. Але в процесі аналізу більш важливе значення має не абсолютне значення показника (яка може змінюватися під впливом дії факторів зовнішнього середовища), а його динаміка у довго- та середньостроковому періодах, а також порівняння цієї динаміки із аналогічними показниками інших закладів, які є конкурентами.

В останні роки набули поширення методики оцінювання конкурентної позиції вищих навчальних закладів на основі усіляких рейтингів. Рейтинг дає змогу визначити ранг (місце) досліджуваного об'єкта у сукупності досліджених об'єктів на основі врахування певних значущих та достовірних показників, що кількісно виражені та приведені до порівнянності [10]. Тобто, вищий навчальний заклад, який займає у рейтингу перше місце, визнається закладом з найбільш міцною конкурентною позицією. Щоправда, це зовсім не означає, що більшість потенційних споживачів планують купувати в такому закладі освітні послуги (причини можуть бути різні: висока ціна послуг, відсутність очікуваних напрямів підготовки, небажання переїзду в інше місто, неможливість врахування реальних конкурентних переваг на ринку праці в результаті споживання освітньої послуги вищої якості тощо).

В Україні рейтингове оцінювання діяльності вищих навчальних закладів проводиться також за методикою МОН України [11], яка передбачає врахування 86 показників первинної інформаційної бази та 63 рейтингових індикатори. Так, рейтингові індикатори враховують такі процеси: міжнародна інтеграція; національне визнання; доступ, масштаби, результативність; якість науково-педагогічного потенціалу; підготовка наукових та науково-педагогічних кадрів; інтеграція науки та вищої освіти; ресурсне забезпечення навчально-виховного процесу. Рекомендується також проводити анкетування потенційних споживачів (абітурієнтів) та наявних споживачів (студентів, слухачів) освітніх послуг, а також опитування експертів.

Існує цікава ідея – оцінювати конкурентну позицію вищого навчального закладу на основі визначення його підсумкового рейтингу з урахуванням даних різних рейтингів [12]. Тобто, підсумковий рейтинг вищого навчального закладу може бути визначений на підставі розрахунку середнього арифметичного від його рейтингів (рангових оцінок), одержаних за різними методиками.

Наявні рейтинги хоча і дають змогу скласти уявлення про конкурентну позицію вищого навчального закладу, але не дають можливості оцінити якість (результативність) стратегічного управління таким закладом. По-перше, більшість вищих навчальних закладів апріорі не можуть конкурувати між собою, оскільки виробляють (надають) принципово різні послуги. По-друге, переважна більшість вищих навчальних закладів не може орієнтувати на лідерів, оскільки не працюють у відповідній ринковій ніші і не можуть мати доступу до відповідних ресурсів. По-третє, як ми вже вказували, на ринку представлено різні моделі вищих навчальних закладів, які обрали різні орієнтири розвитку, а тому приведення

таких закладів до порівняння є щонайменше методологічно невипрадані. По-четверте, такі рейтинги, як правило, не дають потенційному споживачу жодної корисної інформації, оскільки не розкривають конкретних особливостей організації навчального, методичного, наукового, виховного, інноваційного та інших процесів.

Орієнтиром стратегічного управління у вищому навчальному закладі в контексті зміцнення його ринкової позиції має бути досягнення та підтримка певних об'єктивних критеріїв діяльності.

Окремими науковцями та державними службовцями вважається, що для України такими критеріями можуть бути показники, за якими вищим навчальним закладам може надаватися статус дослідницького. Якщо вищий навчальний заклад є дослідницьким – він може вважатися таким, що має сильну (привабливу) конкурентну позицію.

Проте вказані критерії, зрозуміло, більшість вищих навчальних закладів виконати не зможуть, оскільки не ставлять собі за мету досягнення запропонованих абсолютних показників. На нашу думку, більшість із запропонованих критеріїв зовсім не свідчать про високу дослідницьку активність університету. Наприклад, критерій про наявність у складі університету не менш як 300 наукових співробітників є, на наш погляд, цілком надуманим, оскільки навіть академічні інститути системи НАН України та галузевих академій не мають у своєму складі вказаної кількості співробітників, проте це зовсім не означає, що ці інститути не проводять дослідження.

Вищі навчальні заклади стали суб'єктами ринку освітніх послуг. Цей ринок є конкурентним. Відтак, ВНЗ змушені будувати свою економічну поведінку, виходячи із класичних законів поведінки у конкурентному середовищі. Останнє характеризується наявністю певного числа незалежних покупців і продавців, які мають можливість функціонувати на ринку або покидати його.

Наявність конкурентів створює ситуацію змагальності та стимулює діяльність вищого навчального закладу на ринку. В той же час успішні заклади намагаються «випередити» конкурентів, завоювавши на ринку провідні позиції або «завойовуючи» нові. Ця обставина обумовлює необхідність постійного і глибокого вивчення діяльності закладів-конкурентів як одного з найважливіших елементів стратегічного управління.

Можемо виділити низку груп економіко-математичних методів, що можуть застосовуватися при дослідженні поведінки конкурентів:

1. Статистичні (визначення середніх оцінок, величин помилок, ступеня узгодженості думок респондентів та ін.).

2. Багатовимірні методи (в першу чергу факторний і кластерний аналізи) – використовуються для обґрунтування управлінських рішень в умовах мінливого середовища та невизначеності.

3. Регресійні і кореляційні методи – застосовуються для ідентифікації взаємозв'язків між групами змінних, що описують економічну поведінку учасників ринку.

4. Імітаційні методи – застосовуються, коли змінні, що описують поведінку конкурентів, не піддаються визначенню за допомогою аналітичних методів.

5. Методи статистичної теорії прийняття рішень (теорія ігор, теорія масового обслуговування, стохастичне програмування та ін.) – використовуються для стохастичного опису реакції споживачів на зміну ринкової ситуації.

6. Детерміновані методи дослідження операцій (в першу чергу лінійне і нелінійне програмування) – застосовують, коли є багато взаємопов'язаних змінних і треба знайти оптимальне рішення.

7. Гібридні методи, об'єднуючі детерміновані і імовірнісні (стохастичні) характеристики (приміром, динамічне і евристичне програмування).

В той же час слід розуміти, що можливості запропонованих методів, що базуються на числових маніпуляціях, не безмежні. Це пояснюється в першу чергу складністю об'єкта вивчення (особливо в умовах великої кількості закладів-конкурентів), нелінійністю ринкових процесів, наявністю певних порогових ефектів (екстремумів), тимчасовими лагами. Крім того, необхідно враховувати ефекти взаємодії продуктових змінних (якість, ціна, престижність, наближеність до споживача тощо), а у сфері освіти різні змінні для різних споживачів мають зовсім різну вагу (цінність).

У спеціальній літературі виділено такі основні напрями дослідження конкурентів на ринку послуг:

1. Дослідження конкурентної арени, значущості на ній конкурентних позицій фірми.
2. Виявлення основних конкурентів фірми, оцінка їхніх можливостей.
3. Вивчення основних конкурентів за провідними факторами конкурентоспроможності.
4. Вивчення факторів конкурентоспроможності фірми.
5. Аналіз конкурентних позицій фірми на основі зіставлення її потенціалу з потенціалом конкурентів.

Дослідження конкурентної арени здійснюється на основі використання запропонованої М. Портером моделі конкурентної арени, яка містить "п'ять сил конкуренції". В рамках цієї методики вивчаються такі питання:

- привабливість галузі в довгостроковій перспективі;
- конкурентні позиції закладу та її продуктів порівняно з іншими закладами.

Оцінювання ринкової конкурентної позиції вищого навчального закладу пропонуємо проводити у кілька етапів:

- перевірка (уточнення) ліцензованих обсягів набору та відповідності наявних освітніх програм встановленим вимогам;
- маркетингові дослідження, в ході яких збирається інформація про стан і особливості ринку освітніх послуг та його цільових ніш, оцінюються потреби потенційних споживачів та аналізуються дані про результати діяльності основних конкурентів,
- перевірка практичної готовності вищого навчального закладу до здійснення освітньої діяльності згідно міжнародних, національних та локальних стандартів,
- проведення анкетування потенційних та реальних споживачів, проведення експертних опитувань, інтерпретація отриманих результатів,
- ідентифікація ризиків, оцінювання системи управління ризиками,
- проведення порівняльних досліджень (вищий навчальний заклад порівнюється з іншими закладами – основними конкурентами),
- формулювання висновків.

На основі отриманих даних здійснюється оцінювання реальних можливостей прийому громадян до вищого навчального закладу та ухвалення

остаточного рішення щодо обсягів набору. Проводиться визначення ціни на освітні послуги з урахуванням собівартості (витратності) її виробництва та цінових позицій інших закладів – основних конкурентів.

Завданням стратегічного управління вищим навчальним закладом є постійне зміцнення (або підтримка на високому рівні) конкурентної позиції закладу, що є неодмінною умовою його успіху як ринкового суб'єкта.

Список використаних джерел

1. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття / В. Д. Лагутін та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. В. Д. Лагутіна. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 319 с.

2. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. Стокгольмская школа экономики / И. Адизес. - Санкт-Петербург, 2007. – 294 с.

3. Мильнер Б. Управление знаниями [монография] / Б. Мильнер. – М.: Инфра-М, 2003. – 412 с.

4. Лошенко І. Р. Інструменти формування конкурентоспроможності ВНЗ : [матеріали наук. конф.] / Лошенко І. Р., Іванченко А. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/ktn-loshenyuk-ir-ivanchenko-a-instrumenti-formuvannya-konkurentospromozhnosti-vnz/>

5. Лазарев В. А. Конкурентоспособность вуза как объект управления [монография] / В. А. Лазарев, С. А. Мохначев. – М.: Пригородные вести, 2003. – 422 с.

6. Иванов Ю. Конкурентоспособность закладів вищої освіти споживчої кооперації на ринку освітніх послуг України / Ю. Иванов / Українська кооперація. – № 4. – 2011. – С. 9-12.

7. Песоцкая Е. В. Маркетинг услуг / Е. В. Песоцкая. – СПб.: Питер, 2004. – 499 с.

8. Натрошвілі С.Г. Умови розвитку системи вищої освіти України з урахуванням наслідків глобальної економічної кризи / С.Г. Натрошвілі // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 273-279.

9. Захарін С.В. Особливості розвитку вищої освіти в контексті сучасних викликів / С.В. Захарін // Економіка і управління. – 2011. - № 4. – С. 25-29.

10. Рябченко Т. Н. Методика оценки конкурентоспособности ВУЗа на олигополистическом рынке услуг / Т. Н. Рябченко // Инженерный вестник Дона [електронне видання] / [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://ivdon.ru/magazine/latest/n2y2011/433/>

11. Методика оцінювання діяльності вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації. – К.: МОН, 2009. – 31 с.

12. Салогубова В. Комплексне оцінювання конкуренто-спроможності ВНЗ в маркетинговому середовищі регіону / В. Салогубова // Економіст. – 2007. – №8. – С. 34-37.

Ігуменцев О.В.

аспірант

Національний авіаційний університет, м. Київ

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ

Сучасні перетворення діяльності підприємств мають відбуватись на підставі застосування технологій, здатних забезпечити ресурсозбереження на всіх ланках функціонування, оскільки саме такий підхід дозволить підтримувати необхідні конкурентні переваги як по якості товарів, так і по ціні та цінності для споживача. Досягнення кардинальних змін можливо при інтелектуалізації управління і реалізації стратегічного підходу в організації всіх видів діяльності підприємства. Розуміючи, що процес ресурсозбереження відбувається на всіх стадіях життєвого циклу продукту і на кожному етапі комерційно-виробничої діяльності, то економія можлива за умов комплексного оновлення технології управлінської праці і матеріальної зацікавленості всіх робітників у відповідальності за результати розвитку стратегічних напрямів бізнесу.

Процес удосконалення заходів щодо ресурсозбереження трудових і матеріальних ресурсів доцільно проводити на підставі впровадження інноваційно-інвестиційних проектів, що сприятиме комплексно реалізувати їхні переваги і адаптуватись до динамічних змін зовнішнього середовища, здійснювати залучення висококваліфікованих фахівців. Це потребує розробки організаційного забезпечення інтелектуалізації управління через врахування впливу середовища також на конкурентоздатність підприємства, вибраних бізнес-моделей, стратегій розвитку із відповідним функціональним навантаженням.

Разом з тим, основним завданням на підприємстві є організація постійного пошуку й реалізації резервів ресурсозбереження, що значно підвищує рівень адаптації підприємства до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, сприяє зростанню конкурентоспроможності його продукції. Отже, чим більше триває період використання ресурсозберігаючих заходів, тим більше підприємство отримує прибутку, тим вище рівень мотивації до впровадження новітніх технологій, інновацій [8, с.468]. Вчасне здійснення організаційної і виробничої адаптації зменшує ризик дестабілізації діяльності підприємства, появи ознак кризових явищ, не виконання дисципліни поставок, зниження обсягів реалізації і виручки від продажів продукції та інших негативних проявів суттєвого проникнення небезпек стабільному функціонуванню.

Розв'язання проблеми інтелектуалізації управління організаційними змінами, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств вимагає вирішення питань забезпечення ресурсозабезпечення на підставі врахування перешкод і можливих напрямів щодо економії ресурсів (рис.1). Цього можна досягти при наявності необхідного рівня моральної та матеріальної зацікавленості робітників і керівників, удосконалення їхньої відповідальності за результати своєї роботи, належної мотивації на всіх рівнях виробництва.

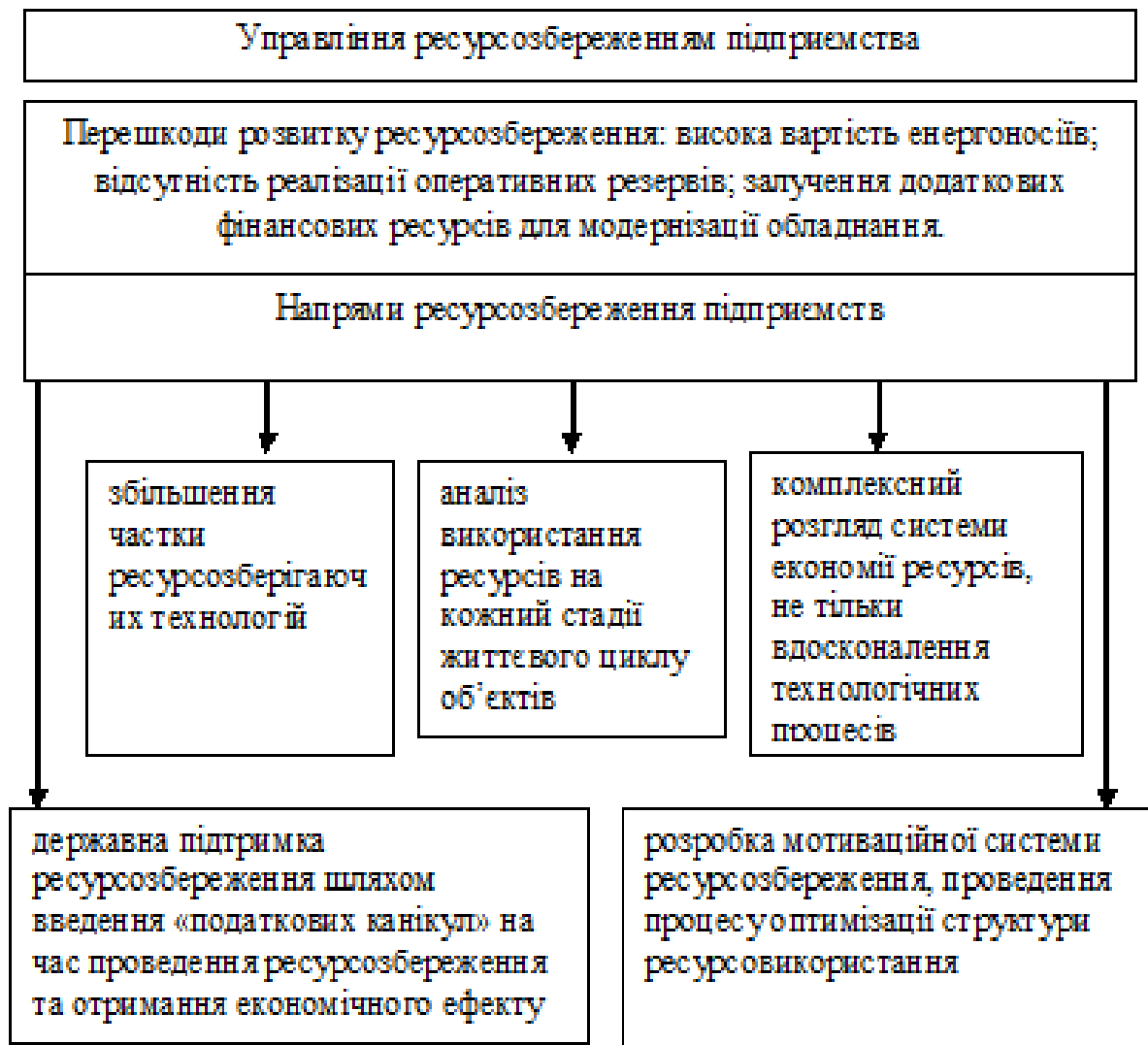


Рис. 1. Напрями здійснення ресурсозбереження підприємства.

Розроблено з урахуванням: 7, 2, 3.

Для забезпечення інтелектуалізації діяльності основними заходами ресурсозбереження мають стати, насамперед, зниження енерго- і матеріаломісткості діяльності і продукції, ліквідація втрат в технологічному процесі сировини та енергії, використання перспективних технологій та матеріалів для підвищення якості продукції, розширення використання вторинних ресурсів у господарському обігу та переваг циклової економіки. До організаційних заходів, що підвищують рівень ресурсозбереження підприємства можна віднести:

- першочергове впровадження нових технологій при забезпеченні якості пріоритетної продукції;
- актуалізація технічних параметрів виробу з метою врахування вимог споживача та його конкретних запитів за сегментами ринку;
- виявлення ресурсно-технологічних переваг товару порівняно із конкурентами та із заміниками (товарами-субститутами);
- вивчення стратегій конкурентів із впровадження інтелектуалізації діяльності та інноваційного удосконалення аналогічних товарів;

– виявлення, діагностика і вирогідність настання ризиків використання цінкових чинників підвищення конкурентоспроможності продукції на підставі техніко-технологічного оновлення;

– диференціація нових пріоритетів ресурсозбереження та відповідної продукції, яка забезпечить відносно стійкі переваги на ринку.

Зауважимо, що інтелектуалізація покликана сприяти, закріплювати, розширювати та формувати нові, але не замінити собою вже усталені між керівництвом підприємства і працівниками відносини. Подолання розриву між новітніми рушіями розвитку (інтелектуальним капіталом, мисленням, технологіями, відповідальністю) та архаїчними моделями управління підприємств вимагає ініціатив, які б стверджували транспарентність і взаємну підзвітність систем менеджменту, а також пропагували інтелектуальну активність персоналу. Тому мета інтелектуалізації – гнучка, мобільна, інтегрована, доступна, відкрита, ефективна та безпечна система менеджменту підприємств [6, с.83] , тому впровадження ресурсозбереження дозволяє також розширювати форми організацій виробництва в просторі і часі, маючи на меті ще й удосконалення якості продукту.

Інтелектуалізаційні процеси як в управління, так і в комерційно-виробничій діяльності відбуваються паралельно та на підставі із інноваційними, що сприяє виведенню на ринок новий або значно оновлений товар із скороченим життєвим циклом, то це «вимагає нових підходів до розуміння повноцінного функціонування системи маркетингових досліджень на промислових підприємствах, які мають формувати базу знань як одного із найцінніших ресурсів, який підприємство застосовує для свого існування. Без виявлення тенденцій та закономірностей функціонування ринкового механізму не можливо ініціювати ефективні інноваційні процеси або адаптуватися до цих процесів без урахування ринкових механізмів» [5, с.306].

Інтелектуалізація управління переформатовує інформаційно-комунікаційний процес між рівнями управління та структурними підрозділами підприємства, у якому рух значного масиву переважно вертикальних інформаційних потоків, змінюється на рух кодифікованих знанневих потоків, креативних ідей, суджень, рефлексій, когнітивного моделювання тощо в горизонтально-вертикальному напрямі системи. Такий підхід забезпечує підґрунтя для створення міжрівневих та міжфункціональних інтелектосередовищ, внутрішніх комунікаційно-соціальних мереж, розвитку нових систем мотивування та оперативних інтелектуальних вирішень проблем [11, с. 340-341]. Поєднання особливостей інтелектуалізації управління, процесу здійснення організаційних змін і ресурсозбереження можливо в концептуальному підході (рис. 2), який носить комплексний характер і охоплює взаємозалежність відносин при отриманні підвищених показників ефективності діяльності підприємства в цілому, посилення конкурентної позиції.

Система контролінгу ресурсозбереження на кожному етапі виробничої і комерційної діяльності забезпечує умови для комплексного використання всіх видів ресурсів, їхню економію також через удосконалення компетенцій персоналу та інтелектуалізації управлінської праці.

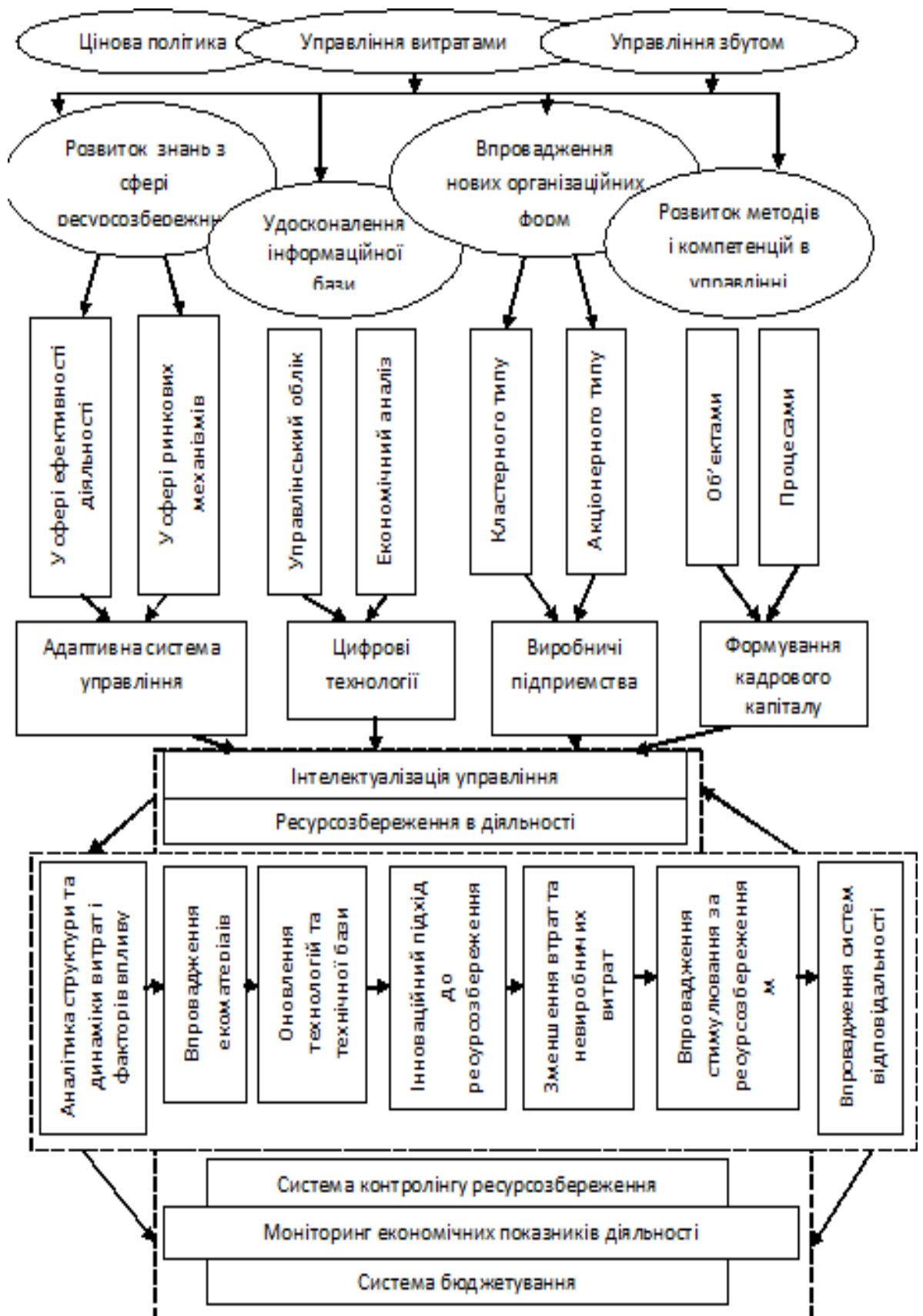


Рис. 2 Концептуальний підхід інтелектуалізації управління організаційними змінами ресурсозбереженням на підприємстві

Оскільки «концепція інтелектуалізації управління вводить інтелектуальнокреативні ресурси в явному вигляді в структуру капіталу підприємства та в його економіку, то впровадження в практику підприємством концепції інтелектуалізації управління, що представляє собою симбіоз двох ключових понять економіки XXI століття - інновацій та інтелекту, синергетичний

ефект яких є запорукою успішного розвитку підприємств в умовах жорсткої ринкової економіки. Концепція інтелектуалізації управління – це принципово креативні методи управління, що носять виражений інноваційний характер, де ключовим поняттям є людський потенціал і ефективність його використання. Саме людський фактор є основою розвитку підприємства в довгостроковому періоді [14, с. 240-245].

Для того, щоб науково-технічний, технологічний, виробничий та кадровий потенціал підприємства захистити від активних чи пасивних загроз, необхідні постійний моніторинг та коригування стану ресурсів підприємства, внаслідок якого можлива стабільність його функціонування, фінансовий ефект, прогресивний науково-технічний і соціальний розвиток. Імплементация стратегічного підходу в забезпеченні системності в інтелектуалізацію управління та вдосконаленні техніки, оновленні технологій, переосмислення організації праці і виробництва, закріпити конкурентний статус на ринку.

Стратегія ресурсозбереження – це комплекс принципів, чинників, методів, заходів, що забезпечують неухильне зниження витрати сукупних ресурсів на одиницю корисного ефекту конкретного товару за умови забезпечення економічної безпеки підприємства [12; 13, с. 193]. Врахування загроз і небезпек діяльності підприємства та розробка заходів щодо їх нівелювання доцільно проводити паралельно із напрямками ресурсозбереження, що стане головним вектором взаємної інтелектуалізації і обумовленості також економічної безпеки і ресурсоефективності та забезпечить в практичній діяльності прискорений розвиток наявного капіталу за виділеними складовими.

Запропонований концептуальний підхід інтелектуалізації управління організаційними змінами ресурсозбереженням на підприємстві включає три рівні, які поєднують та взаємообумовлюють такі напрями: інтелектуалізацію управлінської праці; інтелектуалізацію організаційних змін; інтелектуалізацію ресурсозбереження. Основними завданнями при цьому: усунення бар'єрів комерційно-виробничій діяльності на підставі підвищення якості продукції, зменшення витрат на усунення браку, простоїв обладнання та не фахове використання персоналу; реалізація можливостей організаційних змін через удосконалення організаційної архітектури із адаптацією компетенції працівників; фінансове стимулювання всіх процесів, пов'язаних із оновленням технології і ресурсозбереження, яке слід розглядати як комплекс заходів, які досліджують не тільки матеріальні скорочення використання ресурсів, а й подальший розвиток підприємства, його стратегічну спрямованість та вплив впроваджених заходів на перспективи подальшої діяльності

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Закономірності інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С.111-119
2. Баландіна І. С. Принципи формування потенціалу ресурсозбереження На підприємствах у сучасних умовах *БизнесІнформ*. 2012. №11. С. 141- 143.
3. Бондарчук Л.О. Ресурсозбереження як напрям підвищення ефективності діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2012. № 1 (122). С. 94–95.

4. Єршова О. Ресурсозбереження як альтернативний спосіб господарювання на підприємствах АПК. Ефективна економіка. 2013. № 4. ULR: <http://economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1971> (дата звернення 16.04.2019).
5. Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми:ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. 616 с
6. Кузьмін О. Є. Ситник Й. С. Ризики та організаційне забезпечення процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23(1). С. 81-85.
7. Нижник В. М., Шумовецька Т. В. Шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3. Т. 3. С.100-102.
8. Педько І.А., Петрищенко Н.А., Мартинюк Д.Ю. Ресурсозбереження на виробничих підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 11. С. 466-469.
9. Павлова В.А, Хаврова К.С. Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. *Академічний огляд*. 2020. № 1 (52). с. 50-57.
10. Семак Б., Васильків Т., Лупак Р. Напрями формування інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств роздрібної торгівлі. *Економічний дискус*. 2016. № 4. С. 71-79.
11. Ситник Й. Формування конкурентних переваг підприємств на засадах інтелектуалізації управління. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 3 (20). 2019. С. 335-342
12. Суперека С. Роль ресурсозбереження в системі конкурентоспроможності виробничих підприємств. *Економічний простір : збірник наукових праць*. 2008. № 20/1. – С. 191–199.
13. Шаповал А. Методичні підходи до формування ефективної системи управління ресурсозбереженням на підприємстві // *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 2. С. 185–192.
14. Чобіток В.І. Розвиток концепції інтелектуалізації управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 68, 2019. С. 240-245

Крахмальова Н.А.

к.е.н., доцент,

Національний університет технологій та дизайну

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ВИСТАВКОВО-ЯРМАРКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

На сучасному етапі розвитку економіки України ефективним інструментом впливу комерційних підприємств легкої промисловості на споживача на ринку товарів та послуг, на розмір одержуваного прибутку, отримання достовірної інформації, формування іміджу в умовах жорсткої конкурентної боротьби є виставки-ярмарки. Аналіз наукової літератури з питань виставково-ярмаркової діяльності як інструменту маркетингової політики господарюючих структур на ринку товарів та послуг свідчить про недостатню розробку цієї проблеми. В економічній науці відсутній комплексний підхід до методів аналізу та розрахунків економічної ефективності такого виду посередництва, як

виставково-ярмаркова діяльність. Різні теоретичні та практичні аспекти проведення виставок-ярмарків знайшли відображення у працях зарубіжних та українських вчених, таких як Н. Александрова, Дж. Бернет, Є.Б. Гусєв, Г.П. Захаренко, Я.Г. Крітсотакіс, С. Міллер, С. Моріарті, В.Г. Петелін, Л.Е. Стровський, С. Фридман, Ф.І. Шарков та ін., [3,5, 10, 12, 13,15, 18, 21, 22, 24]. Перспективи та проблеми, пов'язані із розвитком інституту виставок-ярмарків в Україні, є актуальними і потребують глибоких досліджень.

Нині виставково-ярмаркова діяльність підприємств легкої промисловості України виступає як окрема сфера господарської діяльності підприємств легкої промисловості. Для формування та досягнення поставлених цілей організації шляхом раціонального використання ресурсів необхідні знання та професіоналізм. Однак, для досягнення максимальної ефективності виставкової діяльності, важливе значення має процес прийняття управлінських рішень, а саме системний підхід до управління.

Видатний австро-американський економіст, лауреат Нобелівської премії 1974 р. в галузі економіки Ф.А. Хайєк вважає, що процес управління поряд з такими видами діяльності, як натуральний та грошовий обмін, торгівля, організація, відповідно до рівня прибутковості на сучасному етапі є важливим елементом будь-якої діяльності [23]. При цьому важливе значення він приділяє торгівлі, яка не тільки дає поштовх виробничому процесу в ринкових умовах, а й управляє ним, надаючи інформацію про різні товари в різних місцях.

Видатний вчений Д. Аакер звертає увагу на те, що основою стратегічного управління діяльністю підприємства є системний підхід до стратегічного менеджменту і контролю – це концентрація на стратегічних активах та навичках, постановка цілей та розробка програм з урахуванням стратегічних напрямів, оскільки більшість організацій діють в стрімко мінливих, непередбачених умовах, а тому потребують стратегічних методів виживання [2].

На думку відомого зарубіжного науковця М. Мескона виконання управлінських функцій обов'язкове, якщо підприємство збирається досягти успіху. Хоча саме управління старе як світ, ідея управління як наукової дисципліни, професії, сфери досліджень є відносно новою. Управління було визнано самостійною сферою діяльності тільки в ХХ ст. [16]. М. Мескон розглядає різні підходи до управління – це процесний, системний, ситуаційний та підходи на основі виділення різних шкіл в управлінні. В системному підході до управління він підкреслює те, що керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, завдання та технології, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища. Слід відмітити, що підходи до управління, які мали успіх в одних ситуаціях на конкретному етапі, є не завжди успішними в інших.

За трактуванням науковця з економічних наук І.М. Грищенко для успішної комерційної діяльності важливе значення має комплексна система управління фірмою щодо реалізації розробленої бізнес-стратегії [8]. Саме ж поняття системи відноситься ним до фундаментальної загальнонаукової методології, а сутність системного підходу полягає у комплексному дослідженні великих і складних об'єктів як єдиного цілого. Важливою властивістю системи є її цілісність.

О.М. Левченко визначає системний підхід як сукупність елементів, які взаємодіють між собою та мають спільну мету; саме мета виступає основою поведінки системи будь-якого рівня складності та ієрархії, і є основою для вибору

нею напрямів подальшої діяльності [14]. Разом із тим, він виділяє принципи системного підходу, які носять загальний характер – це такі, як кінцева мета, єдність, зв'язок, модульна побудова, функціональність, розвиток, децентралізація, невизначеність. Для системного підходу управління виставковою діяльністю підприємств легкої промисловості ці принципи, в залежності від ситуації, можуть бути не врахованими або ж об'єднаними. Однак, узагальнені принципи системного підходу не досить відображають їх науковий та практичний характер, хоча вони і є загальними. До них слід віднести науковість, об'єктивність, дієвість, тобто практичне його застосування, ефективність.

Зважаючи на проведеній аналіз, слід відмітити, що при різнобічному визначенні системного підходу до вивчення та моделювання системи, все ж залишилась мало вивченою проблема застосування системного підходу до самого процесу дослідження, який теж можна вважати системою. Дослідження починається з формулювання цілей конкретної системи управління діяльністю підприємства та пошуком шляхів підвищення її ефективності. Тоді як чітко сформульовані цілі залежать від особливостей діяльності підприємства та його фактичного стану в конкретний період часу, а також від впливу зовнішнього середовища. З іншого погляду, системний підхід до управління представляє собою загальний спосіб мислення щодо організації і управління її діяльністю. Сутність системного підходу полягає у пошуку простого у складному, розподілу проблеми на складові елементи.

Необхідно відмітити, що загальні принципи системного підходу залежать від реальних проблем і можуть змінюватися для досягнення бажаного результату. В основі системного підходу до управління і проблем, які виникають у ході його здійснення, лежить таке поняття як «система». Щодо визначення сутності поняття «система», яке використовується до великої кількості інших термінів і понять, складний об'єкт необхідно розглядати з таких позицій: як одне ціле; як складове з різних частин; як частину цілого. Отже, можна зазначити, що система складається з багатьох елементів, кожен з яких працює у взаємодії з іншими для створення цілого, що має якості, яких немає у її складових елементів. При цьому, складові елементи системи є взаємозалежними, і при відсутності одного з них система не буде повноцінною, втратить закономірність розвитку.

Системний аналіз не тільки дозволяє виявити доцільність існуючих в організації управлінсько-організаційних зв'язків як єдиної цілої системи, а й поділяє цілісну систему на окремі взаємопов'язані підсистеми. Великі складні системи складаються з підсистем, які можна розглядати теж як системи. Отже, поняття підсистем має надзвичайно велике значення для управління, оскільки дає змогу створювати всередині системи необхідні структурні підрозділи для потреб управління. При цьому підсистеми можуть складатися з менших підсистем. Оскільки вони взаємозалежні, неправильне функціонування навіть найменшої підсистеми може вплинути на систему в цілому. Тому слід зазначити, що домінуючою властивістю системи є її цілісність. З огляду на виставкову діяльність, кінцевою метою такого дослідження є розробка і впровадження вибраної моделі системного управління діяльністю підприємства та його розвитком. Підходи дослідників в основному зводяться до виділення цілей, принципів, функцій, завдань, управління виставково-ярмарковою діяльністю підприємств та обмежується обґрунтуванням окремих характеристик, які визначають процес управління ними [2, 3, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 21, 24].

Однак, вдосконалення управління ВЯД підприємств значною мірою залежить від комплексного розгляду мети такого управління, завдань, вирішення яких дозволить досягти поставленої мети, принципів, на яких має базуватися управління ними, функцій, що виконуватимуться у процесі управління, методів, які доцільно застосовувати.

У процесі дослідження цієї проблеми було поставлено завдання сформулювати методичні засади управління виставково-ярмарковою діяльністю, конкретизувати принципи, на яких вона базується, визначити фактори впливу, а також виділити етапи такого управління, які б давали можливість його реалізовувати в практичних умовах.

Деякі науковці [13] вважають, що управління виставково-ярмарковою діяльністю підприємства має базуватися на систематичному плануванні, що включає: визначення об'єктивних цілей; складання програми дій, які ставлять коротко-середньострокові завдання, від виконання яких буде залежати досягнення об'єктивних цілей; формування методики здійснення поставлених завдань в вигляді комплексу рішень; розробку процедури, що підлягає виконанню (для організаторів виставково-ярмаркових заходів – це організація заходу, а для учасників – участь в даному заході). До того ж, систематичне планування має не тільки передбачати складання конкретного плану дій, а й одночасно відображати довгострокові прогнози, які мають відповідати тенденціям ринку, та прогнози потенційних непередбачених ситуацій, які підприємство може вміло використати за допомогою альтернативних, стратегічних та тактичних методів.

За дослідженнями інших вчених, системний підхід дозволяє досліджувати як всю виставку-ярмарку в цілому, так і окремі її підсистеми, використовуючи принцип декомпозиції [12]. Тимчасова декомпозиція повинна використовуватись практично на всіх етапах виставкового проекту-задуму, формування та обговорення до заключного етапу. Відносно експонента виставковий захід, на думку автора, може розглядатися за допомогою концептуальної та математичної моделей. Однак, такого спрощеного підходу до розгляду виставково-ярмаркового заходу недостатньо, оскільки виставка чи ярмарок є великою та складною системою і може розглядатися з різних поглядів - організаторів, експонентів, відвідувачів. Крім декомпозиції, особливу увагу необхідно приділяти питанням формування цілей, стратегічного планування, розподілу повноважень та контролю. На думку Л. Е. Стровського, системний підхід до управління необхідно розглядати в трьох аспектах: як науку і мистецтво управління; як вид діяльності і процес прийняття управлінських рішень; як апарат управління діяльністю організацій [21]. В даному випадку процес прийняття управлінських рішень має стосуватися виставкової сфери - виставкових організаторів та підприємств, що приймають участь у виставкових заходах. Ф.І. Шарков управління виставковою діяльністю розглядає як систему управління виставковими комунікаціями та виставковим комплексом в цілому як системою комунікації. Крім того, управління виставковою діяльністю, що базується на принципах соціального управління, представляє собою управління за допомогою організації оптимальної взаємодії (комунікаційного процесу) між експонентом та відвідувачем виставки [24]. До принципів соціального управління автор відносить такі: наукової обґрунтованості; демократизму та централізму; суспільної доцільності; об'єктивності; комплексності та системності; соціальної орієнтації управління; ефективності; саморегулювання; конкуренції; стимулювання.

Слід відмітити, що процес прийняття управлінських рішень в сфері виставково-ярмаркової діяльності є видом управлінської діяльності із забезпечення ефективної виставково-ярмаркової діяльності підприємства. У здійсненні ефективної ВЯД велике значення належить комплексному системному підходу до управління підприємством стосовно реалізації її бізнес-стратегії. Успішна реалізація такого виду діяльності також передбачає системне вивчення, вимір та узагальнення впливу чинників на виставково-ярмаркову діяльність підприємств легкої промисловості шляхом обробки системи показників, плану, обліку та інших джерел інформації з метою використання системного підходу до управління їх виставково-ярмарковою діяльністю та підвищення її ефективності. Отже, до системного підходу управління виставково-ярмарковою діяльністю підприємств легкої промисловості необхідно віднести: уточнення цілей, завдань ВЯД; факторний аналіз; розробку системи показників, що характеризують виставково-ярмаркову діяльність; порівняння фактичних результатів з фактичними даними минулих років; виявлення шляхів підвищення ефективності виставково-ярмаркової діяльності; планування виставкових проєктів та управління інвестиціями в них; оцінка результатів ВЯД з урахуванням впливу різних факторів; розроблення заходів, направлених на підвищення результативності ВЯД підприємств легкої промисловості.

Таким чином, застосування системного підходу дозволяє найефективніше організувати процес прийняття рішень на всіх рівнях системи управління ВЯД.

На сучасному етапі економічного розвитку країни виставкові комплекси трансформувалися у великі підприємства з відповідними господарсько-виробничими функціями, такими як: планування, проектування, виробництво, постачання, збут, фінанси, діловодство. У суспільстві та суспільному виробництві функції виставок та ярмарків є різноманітними та потребують подальших наукових досліджень. Необхідно відмітити, що виставково-ярмаркові заходи відображають досягнутий суспільним виробництвом рівень. У відображенні ними досягнень науково-технічного і соціального прогресу, стану ринку проявляється їх прямиий зв'язок із суспільним виробництвом, результатом якого має бути прискорення розвитку суспільства в цілому. Втім, функції комерційних та некомерційних виставково-ярмаркових заходів відповідно до їх цілей мають бути різними.

Різні цілі і завдання організаторів та експонентів передбачають і врахування ними відповідно чинників впливу на виставково-ярмаркову діяльність. Як і будь-які чинники, їх доцільно поділяти на макро- та мікрочинники. Основними макрочинниками впливу як для організаторів виставкових заходів, так і для учасників є нормативно-правовий, законодавчий, податковий та моніторинг макрочинників. Вони формують макросередовище. Однак, на відміну від макрочинників, вплив чинників мікросередовища на ВЯД організаторів і учасників здійснюється по-різному. Для організаторів мікросередовище складається з сил, ситуації і діючих осіб на виставковому полі, тобто суб'єктів виставково-ярмаркової діяльності: органів виконавчої влади, виставкових центрів, конкурентів, постачальників, посередників, учасників ВЯЗ, відвідувачів, контактних аудиторій. До мікрочинників учасників ВЯЗ доцільно віднести критерії, яким відповідає конкретний захід, його організаторів, органи виконавчої влади, контактні аудиторії, моніторинг мікрочинників.

Для більш детального аналізу впливу макрочинників на виставково-ярмаркову діяльність узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Узагальнення впливу макрочинників на виставково-ярмаркову діяльність

Макросередовище		
Фактори	Характеристика	Вплив (+; -)
1	2	3
Нормативно-правовий	<ul style="list-style-type: none"> - недосконалість нормативної бази, яка регулює відносини в сфері ВЯД в Україні; - відсутність системи сертифікації та аудиту статистичних даних про виставки-ярмарки; - протекціоністська політика щодо вітчизняного виробника виставкових послуг; - впровадження стандартів ISO серії 9000; - програми та заходи органів державної влади спрямовані на поліпшення виставково-ярмаркової діяльності в Україні. 	<ul style="list-style-type: none"> - - + + +
Законодавчий	<ul style="list-style-type: none"> - недосконалість законодавчої бази щодо підприємницької діяльності; - часта зміна законодавства України з регулювання комерційної діяльності; - відсутність закону про виставково-ярмаркову діяльність в Україні; - обмеження внутрішнього і зовнішнього інвестування; - відсутність пільг із боку держави для підприємств-учасників виставок-ярмарків. 	<ul style="list-style-type: none"> - - - - -
Податковий	<ul style="list-style-type: none"> - недосконалість законодавчої бази з оподаткування; - складна процедура проведення митних процедур для іноземних учасників вітчизняних виставково-ярмаркових заходів; - складна процедура проведення митних процедур для вітчизняних підприємств при перевезенні експонатів через кордон. 	<ul style="list-style-type: none"> - -
Моніторинг макрочинників	<ul style="list-style-type: none"> - постійне спостереження за інституціями ринку; - аналіз змін правового поля з метою прийняття управлінських рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> + +

До нормативно-правового чинника необхідно віднести: недосконалість нормативної бази, яка регулює відносини в сфері ВЯД в Україні; протекціоністську політику щодо вітчизняного виробника виставково-ярмаркових послуг; відсутність системи сертифікації та аудиту статистичних даних про виставки-ярмарки; впровадження стандартів ISO серії 9000; програми та заходи органів державної влади спрямовані на поліпшення виставково-ярмаркової діяльності в Україні. Одна з найголовніших проблем розвитку ВЯД в Україні полягає у відсутності системи сертифікації та аудиту статистичних даних про

виставки-ярмарки, подібної запровадженням у країнах Європи. На рис. 1.1 зображені виділені нами складові аудиту статистики ВЯД. За відсутності незалежного аудиту статистичні дані, представлені організаторами виставок, можуть бути недостовірними. Це призводить до недобросовісної конкуренції, до неможливості виваженого вибору виставок їх учасниками та відвідувачами.



Рис. 1. Складові аудиту статистики виставково-ярмаркової діяльності
Джерело: (авторська розробка на підставі [4, 5, 7, 24])

Розвиток міжнародного співробітництва у виставковій сфері також вимагає прозорості виставкової діяльності, яка може бути забезпеченою лише незалежним аудитом. Аудит статистичних даних для організаторів заходів є дуже важливим. Головні принципи аудиту: єдність стандартів, можливість порівняння і незалежність. Це означає, що аудиту повинні підлягати завжди ті ж самі дані, які зібрані і перевіряються у кожному випадку за тією ж самою методикою. Даними, що піддаються перевірці, є виставкова площа, кількість учасників виставки та кількість її відвідувачів. Звичайно, може існувати безліч методів підрахунку цих показників. Найкращим шляхом є визнання стандартів, які прийняті Міжнародною спілкою виставок (UFI), тому що ці стандарти є загально визнаними, однозначними та відкривають нові можливості міжнародного співробітництва, зокрема, можливості вступу до UFI. Правила контролю статистичних даних, затверджені UFI, належать, в першу чергу, до виставок-ярмарків, які мають міжнародний статус. Далеко не всі виставки, які проводяться в нашій країні, претендують або могли б претендувати на роль міжнародних. Вимоги UFI є достатньо жорсткими. Такий статус можуть отримати виставки, в яких беруть участь не менше 20% закордонних експонентів, або які займають не менше 20% виставкових площ або, що найбільш проблематично для наших виставок, їх повинно відвідати не менше 4% закордонних відвідувачів [6].

Вперше в Україні лідер виставкової індустрії України – компанія «Євроіндекс» – сертифікована у відповідності до міжнародного стандарту ISO 9001:2000. Отриманий компанією сертифікат визнається в усьому світі і підтверджує відповідність системи управління якістю послуг в сфері організації

виставок, ярмарок та конференцій міжнародного стандарту ISO 9001:2000, гарантуючи учасникам та відвідувачам високий організаційний рівень заходів, що організовує «Євроіндекс». ISO 9001:2000 є одним із серії стандартів ISO-9000 – міжнародного стандарту по створенню системи управління якістю, який представляє собою набір вимог по забезпеченню управління якістю продукції та послуг. Ціль ISO-9000 – внести погодження та об'єктивність в дії системи контролю якості. Система управління якістю на основі міжнародних стандартів ISO-9000 відповідає системі управління бізнесом, орієнтуючи його на виробництво продукції або надання послуг з показниками якості, відповідними очікуванням споживачів. Система стандартів розроблена Міжнародною організацією з стандартизації (International Organization for Standardization– ISO) на основі розробок Британського інституту стандартів BS 5750 [20].

Незважаючи на створену нормативно-правову базу щодо виставкової діяльності в Україні, досі не прийнято закон «Про виставкову діяльність в Україні». Вплив законодавчого чинника на діяльність підприємців легкої промисловості в Україні має не дуже сприятливий характер. Багато іноземних компаній, що могли б бути потенційними учасниками виставок, не хочуть приходити на український ринок через великі ризики. Правове середовище на Україні знаходиться в процесі формування законодавчої бази. Причиною нестабільності законодавчої бази, що регламентує підприємницьку діяльність легкої промисловості, є постійне прийняття безлічі виправлень, доповнень до існуючих законодавчих актів все нових законів, а також зміни уряду. Захист вітчизняного виробника виставкових послуг на практиці залежить від захисту експонента, який приймає участь у виставках і може скористатись у разі потреби Законом України «Про захист прав споживачів» [1].

На сучасному етапі розвитку виставкової діяльності існують проблеми проведення митних процедур як для іноземних учасників виставок, так і для вітчизняних учасників виставкових заходів за кордоном. В українській митниці зараз процедури, пов'язані із обробкою митних вантажів, є надто ускладненими. Крім прикордонників, у пунктах пропуску містяться різні контрольні підрозділи: фітосанітарний, ветеринарний, екологічний, радіологічний, санітарно-епідеміологічний, авіаційної безпеки, за культурними цінностями. Щодо підтримки державою виставкового ринку як експонентів, так і виставківців, необхідно враховувати, що організатори виставок виступають посередниками між закордонними інвесторами та нашою державою. Для подальшого розвитку виставкової діяльності необхідне приєднання України до митної конвенції «Carnet ATA», що дозволить ввозити та вивозити виставкові експонати за спрощеною процедурою, оскільки на даному етапі на митниці не існує різниці між виставковим експонатом та товаром для продажу. Серед інших проблем – впровадження спрощеного режиму ярмаркової торгівлі, врегулювання системи «державної підтримки» виставок міністерствами і відомствами, вдосконалення державного статистичного спостереження, боротьба з нечесною конкуренцією. Складне і недосконале податкове законодавство України гальмує розвиток підприємництва, встановлюючи досить великі податки (на прибуток, ПДВ, акцизний збір, податок на рекламу і т.д.). Відсутність податкових пільг для підприємництва, в основному для малого і середнього бізнесу, не дає можливості їх ефективного зростання. Незважаючи на активізацію інвесторів, пов'язану з розвитком приватизаційних процесів, значна кількість підприємств віддає

перевагу накопиченню коштів за кордоном, продовжується процес відтоку капіталу з країни. Така ситуація спричиняє негативний вплив на діяльність підприємств легкої промисловості України і також на їх виставкову діяльність через зниження платоспроможності клієнтів, інфляційні процеси, девальвацію національної валюти, жорсткість податкового законодавства. Як свідчать проведені нами дослідження, усі ці чинники спричиняють нестачу обігових коштів, при цьому особливого впливу зазнають середні і малі підприємства, серед яких є потенційні клієнти як організаторів, так і учасників ВЯД.

Важливим макрочинником, що здійснює значний вплив на діяльність виставківців та експонентів, є моніторинг макрочинників, що здійснюється завдяки постійному спостереженню за інституціями ринку та аналізу змін правового поля виставково-ярмаркової діяльності з метою прийняття ефективних управлінських рішень: широке використання засобів мобільного зв'язку для здійснення моніторингу макрочинників впливу та оперативного управління виставково-ярмарковою діяльністю; застосування найсучаснішого обладнання для організації презентацій та семінарів; використання найсучасніших матеріалів для зовнішньої реклами; замовлення сучасної сувенірної та поліграфічної продукції; застосування сучасної копіювальної техніки, комп'ютерів, електронних комунікацій для обробки і поширення інформації; активне використання Інтернет як для моніторингу та оперативного надання інформації про майбутні виставки, так і для організації «віртуальних» виставок у мережі Інтернет.

Виставки-ярмарки є тим місцем, де новинки перевіряються на актуальність та прийнятність нових інженерних ідей і рішень, на відповідність їх суспільним потребам та попиту ринку. Водночас, виставки здійснюють прискорений вплив на науку, техніку і виробництво, виступаючи стимулятором та інтенсифікатором наукової і технічної думки. З іншого боку, науковий та технічний рівень здійснює вплив на ідеологію та організацію виставкових заходів.

Для здійснення ефективної виставково-ярмаркової діяльності підприємствам легкої промисловості та організаторам виставково-ярмаркових заходів необхідно постійно проводити моніторинг макрочинників впливу на виставкову діяльність. Необхідно враховувати той факт, що виставково-ярмаркова діяльність має значну кількість зв'язків з різними галузями економіки – це туристична, готельна, ресторанна, транспортна та інші галузі. В цьому проявляється багатофункціональний ефект виставково-ярмаркової діяльності на інші сфери людської діяльності, оскільки учасники та відвідувачі виставково-ярмаркових заходів витрачають кошти за необхідні послуги закладів різних галузей. Організатори виставково-ярмаркових заходів є постійними клієнтами рекламно-поліграфічних, транспортних компаній, підприємств громадського харчування, галузі безпеки тощо. Суттєвий зв'язок ВЯД має із будівельною галуззю, оскільки, новітні будівельні технології дозволяють будувати більш масштабні виставкові центри, які відповідають міжнародним стандартам, а побудовані сучасні виставкові центри прискорюють розвиток міста, регіону та країни за рахунок надходження коштів у місцеві бюджети та залучення інвестицій в регіон.

Чинники макросередовища носять в цілому сприятливий характер для суб'єктів виставково-ярмаркової діяльності. В умовах сучасного ринку розробка та виготовлення якісної продукції, розробка ефективної маркетингової цінової політики та політики розподілу не завжди є запорукою успіху. Необхідна добре

продумана та послідовна стратегія і тактика просування товару на ринок, особливо якщо це товар-новинка. Саме виставки-ярмарки є ефективним засобом для вирішення цих питань, оскільки виставково-ярмаркові заходи спроможні в усій повноті представити підприємство та його продукцію, одночасно надаючи можливість особистого контакту з потенційними клієнтами та вивчення конкурентів. Крім того, виставково-ярмаркові заходи представляють собою нейтральну територію, де малі, середні та великі підприємства виступають на рівних засадах. Тому суб'єкти господарювання розглядають участь у виставково-ярмаркових заходах як невід'ємну частину своєї маркетингової політики. Виставково-ярмаркова діяльність представляє собою бізнес з властивими йому традиціями та культурою, попитом та пропозицією.

Безпосередній вплив на діяльність організаторів виставок-ярмарків здійснюють чинники мікросередовища. До них можна віднести всі контактні аудиторії на виставковому полі, які представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Узагальнення впливу мікрочинників на виставково-ярмаркову діяльність

Джерело: [систематизовано автором]

№	Фактори	Характеристика
1	2	3
1	Органи виконавчої влади різних рівнів	Уповноважені реалізовувати державну політику у сфері виставкової діяльності
2	Виставкові центри	Підприємства, основна діяльність яких пов'язана з організацією і наданням послуг у сфері організації та проведення ВЯЗ, наданням площі та обладнання іншим організаторам для проведення заходів
3	Національний комплекс «Експоцентр України»	Національний виставковий центр, що сприяє реалізації державної політики в галузі науково-технічної інформації, культури, освіти та бере участь в організації виставкових заходів в Україні та за її межами
4	Конкуренти	Підприємства, що відповідно до своїх статутів займаються організацією виставок-ярмарків за суміжними тематиками
5	Посередники (розпорядники, упорядники, підрядники, агенти)	Підприємства, які на основі договору з організатором заходу виконують весь комплекс заходів з його підготовки та проведення, роботу стосовно проектування, будівництва, оздоблювання виставки та виставкових стендів, постачають потрібні матеріали, надають послуги, пов'язані з організацією та проведенням виставки, беруть на себе обов'язки по залученню учасників
6	Споживачі виставкових послуг	Учасники (підприємства, установи та організації, що уклали з організатором договір на участь у заході). Відвідувачі (юридичні та фізичні особи, які відвідали виставковий захід)
7	Контактні аудиторії	Всі підприємства, компанії, юридичні і фізичні особи, ЗМІ, з якими організатор співпрацює в різних аспектах при реалізації виставкового проекту

Проаналізуємо мікрочинники маркетингового середовища організатора ВЯЗ. Такий мікрочинник, як споживачі виставково-ярмаркових послуг, поділяються на дві різні групи: це, з одного боку, учасники, а з іншого – відвідувачі. Відповідно до товару потенційними споживачами виставково-ярмаркових послуг є підприємства промислового сектору, що використовують

виставки-ярмарки як ефективний засіб продажів та для просування своєї продукції на ринки України та за кордоном. До них можна віднести підприємства як комерційні, так і державні, що займаються виробництвом, торгівлею, а також наданням послуг. Потенційних споживачів виставково-ярмаркових послуг досить багато, однак ціла низка економічних проблем призводить до неплатоспроможності деяких потенційних споживачів, особливо це стосується державних підприємств. Участь у виставках та ярмарках, як правило, є необхідною для певних груп споживачів. Для інших груп виставково-ярмаркова діяльність є занадто дорогою чи непотрібною на даний момент, тому організатори ВЯЗ мають використовувати методи сегментування ринку, щоб врахувати в своїй діяльності передбачувані сегменти ринку в пошуку цільових. Посередники – це фірми й окремі фізичні та юридичні особи, які на основі договору з організатором здійснюють весь спектр зазначених у договорі робіт та послуг по підготовці, організації та проведенню заходу. До контактних аудиторій відносяться групи осіб (фізичних та юридичних), які проявляють реальну чи потенційну зацікавленість до фірми та можуть впливати на її діяльність. Схема зв'язку організатора ВЯЗ з виділеними нами контактними аудиторіями показана на рис. 2.

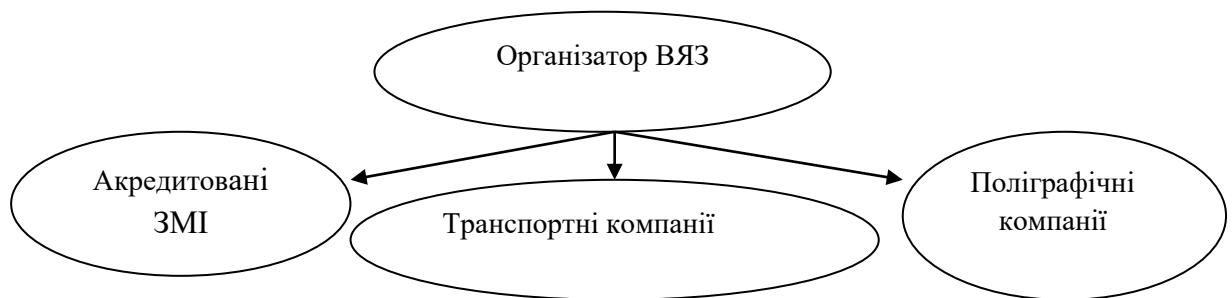


Рис. 2. Зв'язок організатора у процесі виставково-ярмаркової діяльності з контактними аудиторіями
Джерело: [систематизовано автором]

Контактні аудиторії засобів масової інформації є одним із найефективніших елементів комунікацій у системі просування виставок-ярмарків. Засоби масової інформації формують імідж та статус заходу, і тому організатори мають використовувати такі критерії аналізу ЗМІ, як тираж, охоплення ринку, спосіб розповсюдження повідомлення, цільова аудиторія, статус видання. Особлива увага приділяється публікації іміджевих статей, присвячених як самій компанії, так і її діяльності. Втім, для більш ефективної співпраці організаторам доцільно налагоджувати контакти з компетентними журналістами, що спеціалізуються на висвітленні питань тематики виставково-ярмаркового заходу.

Для транспортування різноманітного виставково-ярмаркового обладнання організатори співпрацюють з транспортними компаніями, які здійснюють вантажні перевезення. Вибір транспортних компаній має відбуватися за такими критеріями: виконання робіт у необхідні терміни; технічні характеристики вантажного транспорту (габарити, маса вантажу); відносно невисока вартість.

Враховуючи те, що для реалізації виставково-ярмаркового проекту організаторам необхідне виготовлення каталогів, плакатів, запрошень для учасників та відвідувачів та іншої поліграфічної продукції, вони користуються послугами поліграфічних компаній і мають провести аналіз якості послуг та

розцінок поліграфічних компаній за такими критеріями: виконання робіт у необхідні терміни; якість поліграфічного виробу; співвідношення ціна-якість.

Однак, проведений аналіз мікрочинників показує, що більшість дослідників не враховують такі чинники впливу, як життєвий цикл галузі, за тематикою якої організовується виставково-ярмарковий захід, знання ринку виставковою командою, наявність механізмів професійної та державної підтримки, професіоналізм співробітників, слабе конкурентне середовище, прийнятне місце та час проведення заходу, позитивна репутація виставкової компанії. До чинників впливу мікросередовища на учасників виставок-ярмарків необхідно віднести відповідність виставкового заходу цілям підприємства, рівень популярності заходу, задовільні організаційно-технічні умови, оптимальний набір послуг, що пропонуються організатором, достатній рівень висвітлення ВЯЗ у ЗМІ, зручне географічне розташування виставкового павільйону, зручна транспортна розв'язка, можливість отримання офіційних матеріалів від виставкової компанії, успішність проведення даного заходу в минулі роки [3]. Крім того, деякі науковці пропонують системи інтегральних показників для аналізу впливу мікрочинників на виставково-ярмаркову діяльність учасників [21]. Проте такий підхід є дуже узагальненим. Інші дослідники виділяють кількісні та якісні ознаки, які необхідно застосовувати при аналізі впливу мікрочинників [10]. При цьому до кількісних критеріїв слід відносити розмір експозиційної площі, кількість учасників заходу у минулі періоди, кількість відвідувачів, ціну одного квадратного метру виставкової площі і т.д., до якісних чинників – якісний рівень послуг виставкового сервісу, готельне обслуговування, якісний склад учасників (провідні підприємства галузі), якісний склад відвідувачів (частка професіоналів серед всієї кількості відвідувачів заходу), частку зарубіжних відвідувачів та учасників і т. д.

Детально проведений аналіз чинників впливу зовнішнього середовища як для організаторів виставково-ярмаркових заходів так і для учасників має бути запорукою успіху в досягненні поставлених цілей та у виставково-ярмарковій діяльності в цілому.

Від багатьох чинників впливу та рівня розвитку науково-технічного прогресу залежить ефективність діяльності підприємств – представників будь-якої галузі економіки. В цьому сенсі виставково-ярмаркова діяльність представляє систему професійних інформаційних, рекламних, технічних, господарських, економічних, технологічних та управлінських дій зацікавлених в цій діяльності юридичних та фізичних осіб – представників галузі легкої промисловості, що мотивуються потребами виробництва, розподілу, обміну чи споживання та в основі яких лежить підготовка, проведення і завершення виставок, ярмарків, салонів, презентацій та супутніх їм заходів, таких як прес-конференції, семінари, симпозиуми, конгреси. Виставки та ярмарки є складними заходами в сучасній стратегії, перш за все тому, що вимагають від учасників відповідальної та тривалої підготовки, конкретних знань, які стосуються забезпечення результативності в виставковій діяльності. Експоненти розглядають виставки та ярмарки як важливі проекти, успіх яких залежить від продуманих, чітких, ефективних дій команди на всіх функціональних етапах.

Тематика виставок та ярмарків налічує багато тематичних підрозділів. Згідно з класифікатором UFI, легка промисловість, а отже, і швейна галузь належать до розділу В3. Підприємства легкої промисловості активно беруть

участь у виставках та ярмарках як заходах, де можна реалізувати різноманітні маркетингові цілі, які вписуються в стратегію підприємства, та одночасно дослідити весь ринок, представлений на заході, діяльність конкурентів, проаналізувати поточну ситуацію, закріпити існуючі зв'язки з партнерами, клієнтами, досягти нових домовленостей, угод, партнерських відносин. Для підприємств легкої промисловості виставково-ярмаркові заходи є професійним форумом, який дозволяє існуючим та потенційним клієнтам повноцінно та глибоко вивчити пропозиції, що представлені на ринку, обмінятися досвідом та знаннями, місцем для позиціонування підприємства, формування партнерських договірних відносин з партнерами, споживачами, іншими господарськими суб'єктами ринку. Тому виставково-ярмаркову діяльність слід віднести до науково-технічного процесу, від якого та багатьох інших економічних чинників залежить ефективність не тільки легкої промисловості, а й усіх інших галузей в Україні.

Як свідчить світова практика, роль і значимість виставково-ярмаркової діяльності у світі постійно зростає. Міжнародна спілка ярмарок (UFI), членом якої є Виставкова Федерація України (ВФУ), прогнозує подальший динамічний розвиток виставково-ярмаркового бізнесу. Це підтверджується розвитком світового виставково-ярмаркового ринку: розбудовується сучасна інфраструктура виставок-ярмарків, розширюються функції виставкових заходів, збільшується кількість виставково-ярмаркових заходів, кількість учасників виставок-ярмарків, кількість відвідувачів і т. п. Такі ж процеси відбуваються і на українському виставково-ярмарковому ринку.

Література:

1. Про захист прав споживачів: Закон України від 12 травня 1991 року № 1023- (в редакції від 05. 12. 2003). www.rada.gov.ua.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
3. Александрова Н., Сорокина Е., Филоненко И. Выставочный менеджмент. Технология организации и рекламно-информационного сопровождения выставок и конференций / Под ред. И. Филоненко. – Ростов-на-Дону: Экспертное бюро, 2001. – 212 с.
4. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів / І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман; За ред. д-ра екон. наук, проф. І.В. Багрової. - Київ, Центр навчальної літератури, 2004. -580 с.
5. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Пер. с англ. Под ред. Божук С. Г. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с.
6. Виставкова діяльність в Україні // Виставкова федерація України, матеріали Другої міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 24 травня 2001р.) – К., 2001. – 67 с.
7. Голіцин А. М. Сучасні тенденції маркетингових комунікацій на виставках та ярмарках // Формування ринкової економіки: міжвідомчий науковий збірник. – Вип. 11/Відп. Ред. О. О. Беляєва – К.: КНЕУ, 2005. – С. 126-133. – 0,4 друк. Арк.
8. Грищенко І. М. Формування механізму управління комерційним посередництвом: Монографія.- К.: Грамота, 2007. – 368 с.: 344 с.

9. Гуменна О.В. Методичні підходи до аналізу виставкової діяльності // Економіка АПК. – 2004. – №7. – С.
10. Гусев Э.Б., Прокудин В.А., Салащенко А.Г. Выставочная деятельность в России и за рубежом: Учебно-методическое пособие / Под ред. акад. РАН Н.П. Лаверова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005. – 516 с.
11. Добробабенко Е.В., Добробабенко Н.С. Выставка «под ключ». Готовые маркетинговые решения. – СПб.: Питер, 2007. – 208 с.
12. Захаренко Г. П. Выставка: техника и технология успеха. – М.: Вершина, 2006. – 232 с.
13. Критсотакис Я. Г. Торговые выставки и ярмарки. Техника участия и коммуникации. – М.: Изд-во «Ось-89», 1997. – 334 с.
14. Левченко О. М. Системний підхід як методологічний напрям дослідження / Стратегія розвитку України. – 2007. - №1-2. – с. 403-410.
15. Миллер С. Как использовать торговые выставки с максимальным эффектом / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Довгань», 1998. – 126 с.
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело ЛТД», 1994 – 702 с.
17. Назаренко Л.Ф. Выставки как инструмент маркетинга – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1997. – 120 с.
18. Петелин В. Г. Основы менеджмента выставочной деятельности: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления, специальностям «Комерция» и «Реклама» / – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 447 с.
19. Петелин В.Г. Менеджер предприятия по рекламе и выставкам: Учебное пособие. – М.: Ось-89, 2000. – 206с.
20. Статистична інформація щодо виставкової діяльності в Україні www.expo.org.ua
21. Стровский Л.Е., Фролова Е.Д., Стровский Д.Л. и др. Основы выставочно-ярмарочной деятельности: Учебное пособие для вузов /Под ред. Л.Е. Стровского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 288 с.
22. Фридман С. Как показать товар лицом. Выставки и презентации: Учебное пособие// New Business Line (Новая линия в бизнесе). – М.: КОНСЭКО, 1994.
23. Хайек Ф. А. Пагубная самонадеянность: Ошибки социализма / Пер. с англ. – М.: Новости, 1992. – 304 с.
24. Шарков Ф.И. Выставочный коммуникационный менеджмент (управление выставочными коммуникациями). – М: Издательство «Альфа-Пресс», 2006.- 256 с.

Моргулець О. Б.

д.е.н., доцент, професор кафедри підприємництва та бізнесу,

Нищенко О. В.

к.е.н., асистент кафедри підприємництва та бізнесу,

Київський національний університет технологій та дизайну

ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ АУТСОРСИНГУ

Світовими лідерами з розробки практик та стандартів аутсорсингу, якими користується світова бізнес-спільнота, є Міжнародна організація зі стандартизації (International Organization for Standardization, ISO), Національна асоціація

аутсорсингу (National Outsourcing Association, NOA), Міжнародна асоціація професіоналів аутсорсингу (International Association of Outsourcing Professionals, IAOP) та Лондонська школа економіки та політичних наук (London School of Economics and Political Science, LSE). Усі ці організації ключову роль успішного використання аутсорсингу в управлінні бізнес-процесами підприємства надають використанню моделей життєвого циклу аутсорсингу.

Розглянемо модель ЖЦА, розроблену в межах Стандарту ISO 37500:2014 – Guidance on outsourcing (далі – модель ЖЦА ISO 37500:2014), ця модель використовується міжнародною бізнес-спільнотою та має всі підстави вважатися класичною. Цінність моделі полягає в тому, що, на відміну від більш ранніх, її можна використовувати на будь-якому підприємстві, а не лише в організаціях, пов'язаних з інформаційними технологіями. Загалом Стандарт ISO 37500:2014 – Guidance on outsourcing є набором інструкцій, якими підприємству потрібно керуватись залежно від фази ЖЦА. Ці інструкції важливі для ефективної діяльності підприємства незалежно від виду підприємницької діяльності та обсягів бізнес-процесів, які необхідно передати на реалізацію аутсорсеру [1; 2; 3].

У стандарті запропоновано контекстну модель аутсорсингу для кращого розуміння ЖЦА; спільних процесів (попит і пропозиція), які повинні створити клієнт і постачальник; виявлення ризиків, пов'язаних з аутсорсингом; забезпечення гнучкості партнерських стосунків та інших аспектів управління підприємством, яке використовує аутсорсинг (рис. 1).

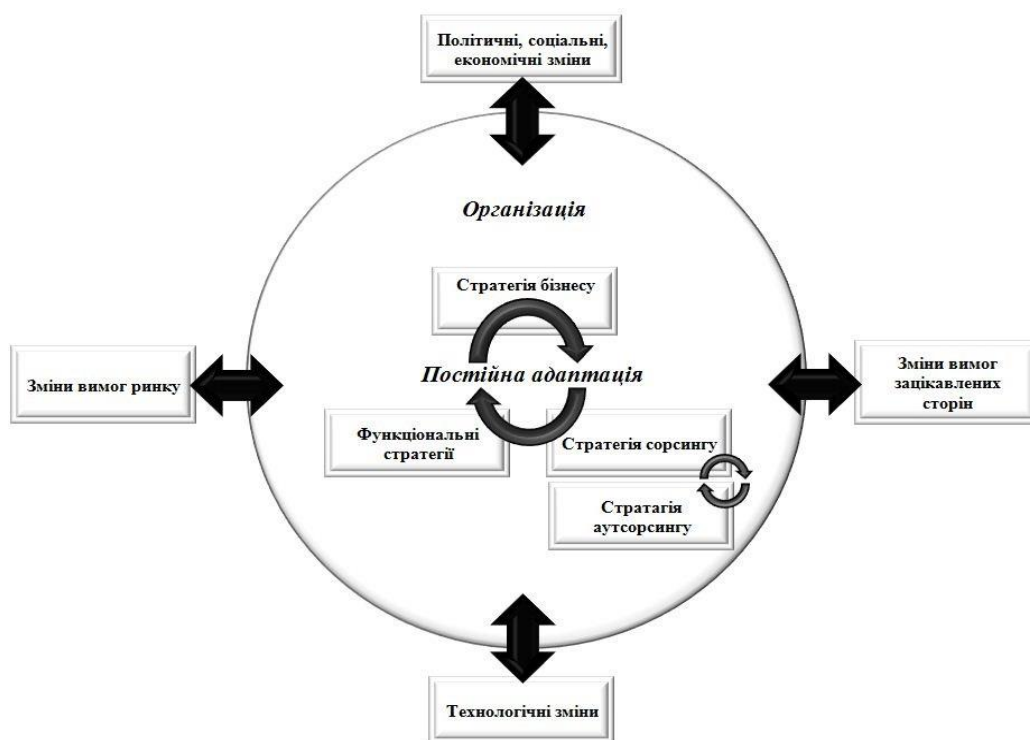


Рис. 1. Контекстна модель аутсорсингу ISO 37500:2014 [2]

Згідно з цією моделлю, організація повинна постійно адаптуватися до умов зовнішнього середовища та здійснювати функціонування під впливом факторів: політичних, соціальних, економічних, технологічних, партнерських, ринкових.

Ядром моделі ЖЦА, представленій в ISO 37500:2014 – Guidance on outsourcing, є управління аутсорсингом (рис. 2). Чотирифазний ЖЦА містить такі

етапи управління:

- 1) аналіз стратегії аутсорсингу;
- 2) ініціювання і вибір;
- 3) перехід;
- 4) додавання цінності.



Рис. 2. Модель життєвого циклу аутсорсингу за ISO 37500:2014 [3]

Метою першого етапу моделі ЖЦА ISO 37500:2014 – *аналіз стратегії аутсорсингу* є визначення можливостей субпідряду, тут важливо сформулювати стратегію аутсорсингу, яка відповідає бізнес-цілі та вимогам підприємства. Такий підхід забезпечить достовірне уявлення про послуги аутсорсингу для свідомого прийняття рішення про перехід на аутсорсингову модель ведення бізнесу. Основні результати цього етапу – початковий набір рішень і план дій.

На другому етапі – *ініціювання і вибір* відбувається вибір постачальника та підписується договір про надання аутсорсингових послуг. Вихідний результат цього етапу такий: детальна характеристика послуг аутсорсингу; опис моделі аутсорсингу; вибір постачальника; оновлений набір рішень. Модель аутсорсингу надає інформацію про середовище управління, інновації, управління змінами та передачу знань і ресурсів.

Третій етап – *перехід* передбачає безпосередню передачу бізнес-процесів на реалізацію аутсорсеру. Кінцевим результатом цього етапу є послуги, що надаються відповідно до зазначених вимог, та закінчення процесу переходу.

Під час четвертого, заключного етапу цієї моделі – *додавання цінності*, метою якого є налагодження партнерських зв'язків, аутсорсер і клієнт використовують переваги договору. Результатом є продуктивність сервісу і підтримки, збалансованість попиту і пропозиції, створення колективних знань. Також на цьому етапі здійснюють аналіз поставлених цілей і досягнутих результатів. Залежно від результатів підприємство і надалі користується послугами аутсорсингу або використовує стратегію відступу. Крім зазначених на кожному етапі процесів, кожен з них підкріплений інформацією про ризики, які можуть виникати.

Отже, охарактеризовану модель ЖЦА ISO 37500:2014 можна вважати еталонною, тому що ця модель орієнтована на вирішення питання гнучкості аутсорсингу і дотримання вимог до бізнесу, які постійно змінюються; аналіз ризиків, пов'язаних з аутсорсингом на кожному етапі ЖЦА, покликаний

забезпечити плідне та ефективне співробітництво.

Розглянемо модель ЖЦА, запропоновану Асоціацією стратегічного аутсорсингу некомерційного партнерства (НП) «АСТРА» (Російська Федерація) (рис. 3). Цю модель було розроблено для відображення життєвого циклу ІТ-аутсорсингу, але завдяки своїй простоті та універсальності вона може бути використана для відображення життєвого циклу інших видів аутсорсингу. Асоціація пропонує виокремлювати чотири етапи ЖЦА. На першому з них розробляють стратегію сорсингу відповідно до бізнес-стратегії підприємства; оцінюють обрану стратегію і визначають що, в якому обсязі та форматі передати на аутсорсинг, а що потрібно залишити і розвивати всередині підприємства. Як інструмент аналізу та диференціації внутрішніх процесів і операцій пропонується використовувати матрицю Бостонської консультативної групи.



Рис. 3. Модель ЖЦА Асоціації стратегічного аутсорсингу НП «АСТРА» [4, с. 45]

На другому етапі на основі розробленої стратегії сорсингу проводять оцінку кандидатів та обирають постачальника послуг аутсорсингу. Рекомендовано використовувати коротку процедуру реалізації поточного етапу: проведення експрес-аналізу ринку постачальників → вибір не більше двох потенційних постачальників → складання детального переліку вимог → переговори та формування ключових умов контракту [4].

На третьому етапі підприємство та обраний аутсорсер розробляють договір аутсорсингу та угоду про рівень послуг (Service Level Agreement, SLA), що містять ключові параметри послуг (асортимент, обсяг, доступність тощо). Договір повинен мати достатній рівень «гнучкості» з метою врахування можливих змін в умовах ведення бізнесу.

На четвертому етапі безпосередньо реалізується проект переходу на аутсорсингову модель використання ресурсів, формується модель управління взаємовідносинами «Постачальник – Замовник», що містить регулярну оцінку рівня цих взаємовідносин. Асоціація пропонує для проведення регулярної оцінки задоволеності замовників використовувати GAP-аналіз [4, с. 44–47].

Отже, ця модель ЖЦА має загальний характер та базовий набір етапів; вона орієнтована для передачі на аутсорсинг одного напрямку організаційно-господарської діяльності підприємства – процесів інформаційно-технологічного обслуговування. Може бути використана як база, із внесенням відповідних поправок залежно від виду бізнес-процесів, що передаються на аутсорсинг.

Розглянемо незалежну модель ЖЦА – NOA Outsourcing Life Cycle 2012 (далі – модель ЖЦА NOA 2012), розроблену з метою вільного використання практиками, ученими та іншими зацікавленими сторонами (рис. 4).

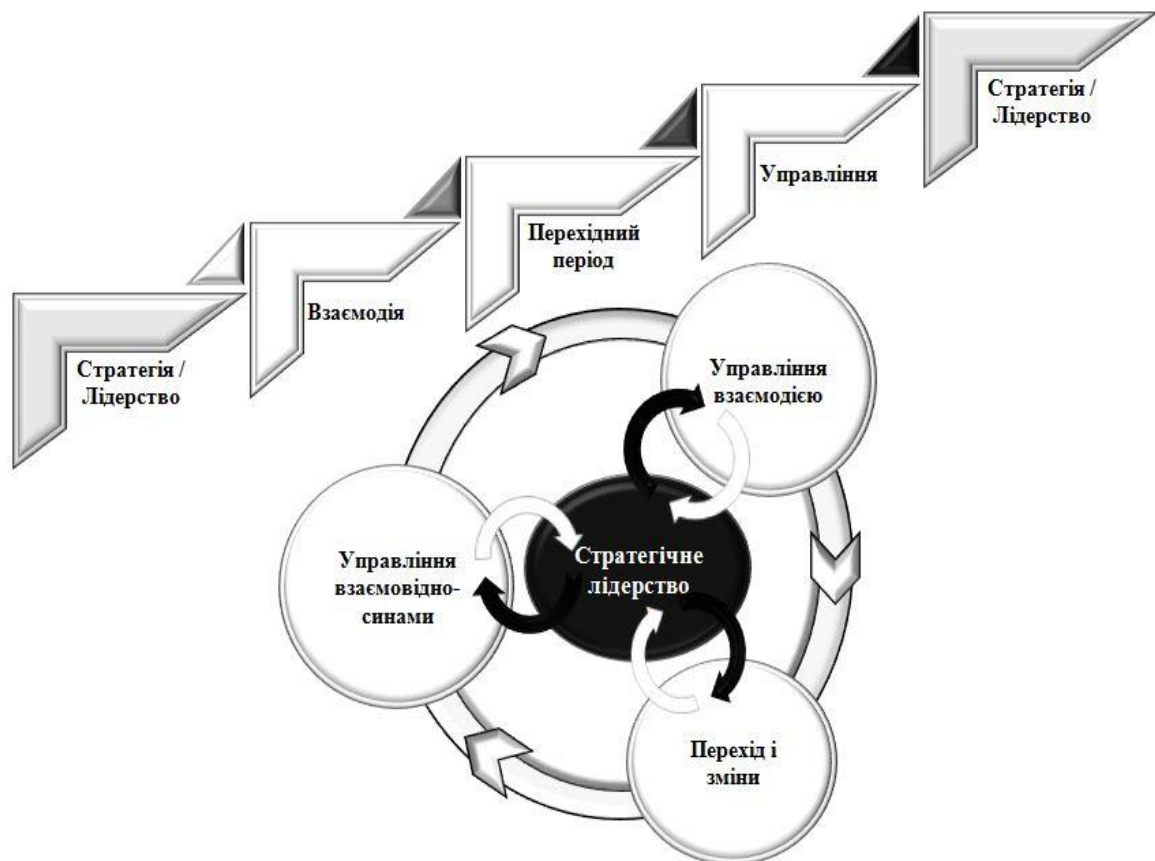


Рис. 4. Модель життєвого циклу аутсорсингу NOA 2012 [5, с. 4]

Модель життєвого циклу аутсорсингу NOA 2012 відображає процес аутсорсингу від початкових стратегічних дискусій до припинення ділових відносин з детальним описом есіх елементів такого процесу. Головною перевагою моделі є можливість досліджувати ЖЦА та інтерпретувати до свого контексту [5].

Зображений на рис. 4 лінійний процес можна знайти у всіх моделях ЖЦА, лише етапи будуть мати інші назви. Структура ЖЦА NOA 2012 відрізняється від інших моделей тим, що в центрі циклу перебуває стратегічне лідерство. Між стратегічним лідерством і кожним етапом ЖЦА виникає постійний зворотний зв'язок. Навколо центру «стратегічного лідерства» модель ЖЦА NOA 2012 зображає три елементи: управління взаємодією, управління взаємовідносинами та перехід і зміни.

Ще однією з відомих моделей ЖЦА є модель, розроблена Лондонською школою економіки та політичних наук (далі – модель ЖЦА LSE). У ній представлено чотири стадії (рис. 5), яким відповідає дев'ять структурних блоків, до кожного з них розроблено конкретні заходи (у сумарній кількості – 54 заходи). Кожен структурний блок має набір цілей, яких потрібно досягати. Так, першій стадії («планування») відповідають блоки 1–4-й, другій («реалізація») – 5–6-й, третій («управління») – 7–8-й, а четвертій стадії («оновлення») – 9-й блок [6].

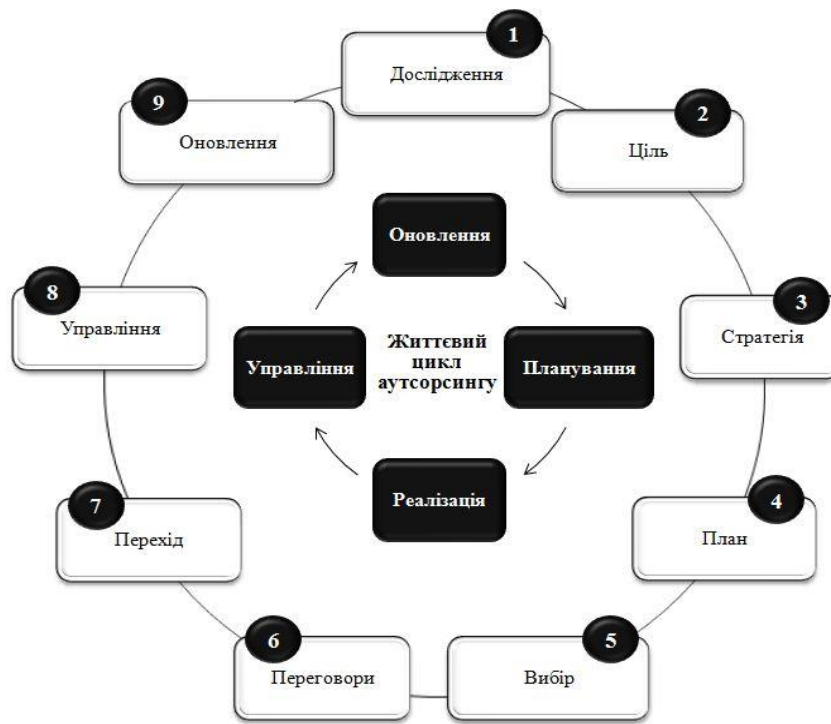


Рис. 5. Модель життєвого циклу аутсорсингу LSE [6, с. 231]

До появи Стандарту ISO 37500:2014 – Guidance on outsourcing модель ЖЦА LSE, акумулюючи накопичений досвід роботи близько ста організацій, містила найбільш детальний опис процесу аутсорсингу, представлений в літературі. Ключовим фактором ефективного використання аутсорсингу, на думку авторів моделі, є умова розгляду останнього як стратегії, а не як одноразової угоди [5; 6].

Міжнародна асоціація професіоналів аутсорсингу створила Звід кращих практик і стандартів аутсорсингу (Outsourcing Professional Body of Knowledge, OPBOK). У міжнародній бізнес-практиці OPBOK – один із ключових документів аутсорсингу, необхідних для успішної роботи в цій галузі [7]. Видання постійно оновлюється. Перший випуск було оприлюднено 2006 р., у 2010 р. вийшов дев'ятий випуск OPBOK Version 9, а в 2014 р. світ побачила десята редакція зводу. Важливе місце в OPBOK посідає модель життєвого циклу аутсорсингу (далі – модель ЖЦА IAOP згідно з OPBOK), яка складається з п'яти етапів (рис. 6).

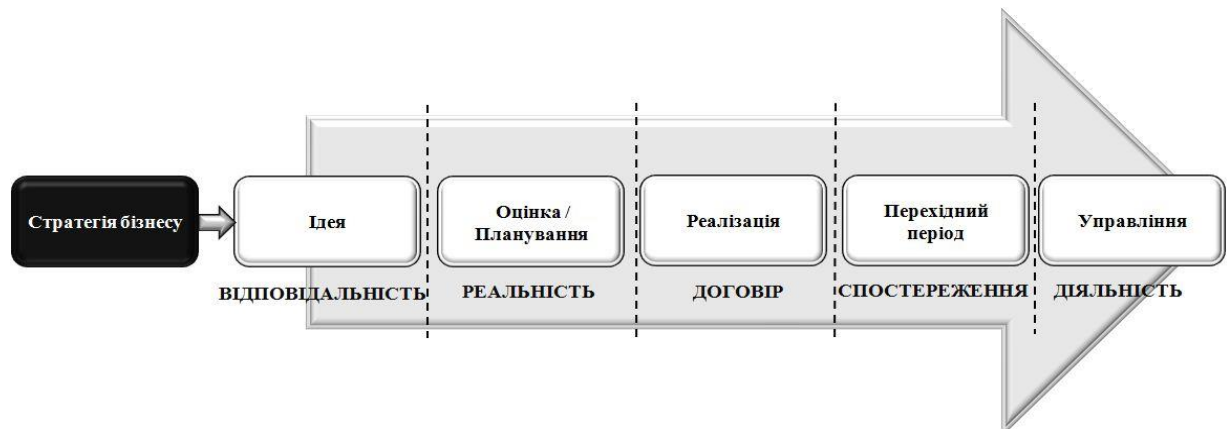


Рис. 6. Модель життєвого циклу аутсорсингу IAOP згідно з OPBOK [7]

Для кожного етапу цієї моделі визначено перелік ключових питань, які повинні бути вирішені, критерії прийняття рішень, очікувані результати, а також

орієнтовний термін виконання. Крім того, видання містить додаток В, де більш ніж на 100 сторінках представлено шаблони моделей для підтримки планування і реалізації процесу аутсорсингу [8].

Модель життєвого циклу аутсорсингу IAOP згідно з ОРВОК часто порівнюють із моделлю, представленою в ISO 37500:2014 – Guidance on outsourcing. Обидві моделі містять інформацію та інструкції, спрямовані на підвищення ефективності аутсорсингу та зменшення ризиків. Відміна полягає в тому, що вони мають різні сфери використання: модель ЖЦА ISO використовується для сертифікації підприємницької діяльності, а модель ЖЦА IAOP згідно з ОРВОК – для сертифікації фізичних осіб, навчання фізичних та юридичних осіб.

Розглянувши п'ять широкоживаних у бізнес-практиці моделей ЖЦА, зробимо спробу їхнього порівняння з метою узагальнення отриманих результатів дослідження (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння моделей життєвого циклу аутсорсингу

Розробник	Документ	Рік	Країна	Сфера використання
ISO	ISO 37500:2014	2014	країни Європи	Сертифікація підприємницької діяльності
НП «АСТРА»	Інноваційні бізнес-технології: IT-аутсорсинг	2009	Російська Федерація	Реалізація комплексного стратегічного підходу до використання аутсорсингу
NOA	Outsourcing Life Cycle	2012	Велика Британія	Стратегічний аутсорсинг; основа для розробки індивідуальної методології; навчання
LSE	The Lifecycle Imperative (working paper)	2006	Велика Британія	Навчання
	The Outsourcing Enterprise (book)	2011		
IAOP	Outsourcing Professional Body of Knowledge	2014	країни Європи, США та ін.	Сертифікація фахівців; навчання

Джерело: складено автором на основі [2-8]

Отже, за результатами аналізу, можемо констатувати, що всі розглянуті моделі ЖЦА, незалежно від розробника, країни чи призначення, складаються з простого переліку подібних за змістом етапів, кількість яких варіюється. Документи, які містять детальний опис моделі з останніми поправками і розробками, здебільшого мають комерційний характер або надаються з метою ознайомлення не в повному обсязі, що обмежує доступ до них представників малого та середнього бізнесу.

Для запровадження іноземного досвіду використання моделей ЖЦА потрібна адаптація останніх до українських реалій ведення бізнесу, оскільки ці моделі розроблялися для розвинутих країн зі стабільною економікою. Українські

науковці не приділяли уваги розробці такої моделі саме для вітчизняних підприємств з урахуванням умов, у яких функціонують останні.

Більшість науковців сходяться на думці, що використання моделі ЖЦА є запорукою успішного впровадження аутсорсингу в управління бізнес-процесами підприємства. Деякі вважають, що досягти ефективного управління неможливо без залучення незалежних консультантів на кожному етапі ЖЦА, що вимагає залучення додаткових коштів.

Життєвий цикл аутсорсингу (з позиції підприємства-замовника) – це часовий період, впродовж якого підприємство зацікавлене в послугах аутсорсера для реалізації певного бізнес-процесу чи декількох бізнес-процесів, який містить сукупність робіт: від моніторингу ринку аутсорсингових послуг до оцінювання відносин з аутсорсером та їхнього вдосконаленням.

Нами розроблено універсальний життєвий цикл аутсорсингу, який складається із семи етапів: моніторинг ринку аутсорсингових послуг, аналіз альтернатив і вибір аутсорсера, розробка аутсорсинг-проекту, реалізація, партнерство, оперативне управління, оцінка і вдосконалення (рис. 7).

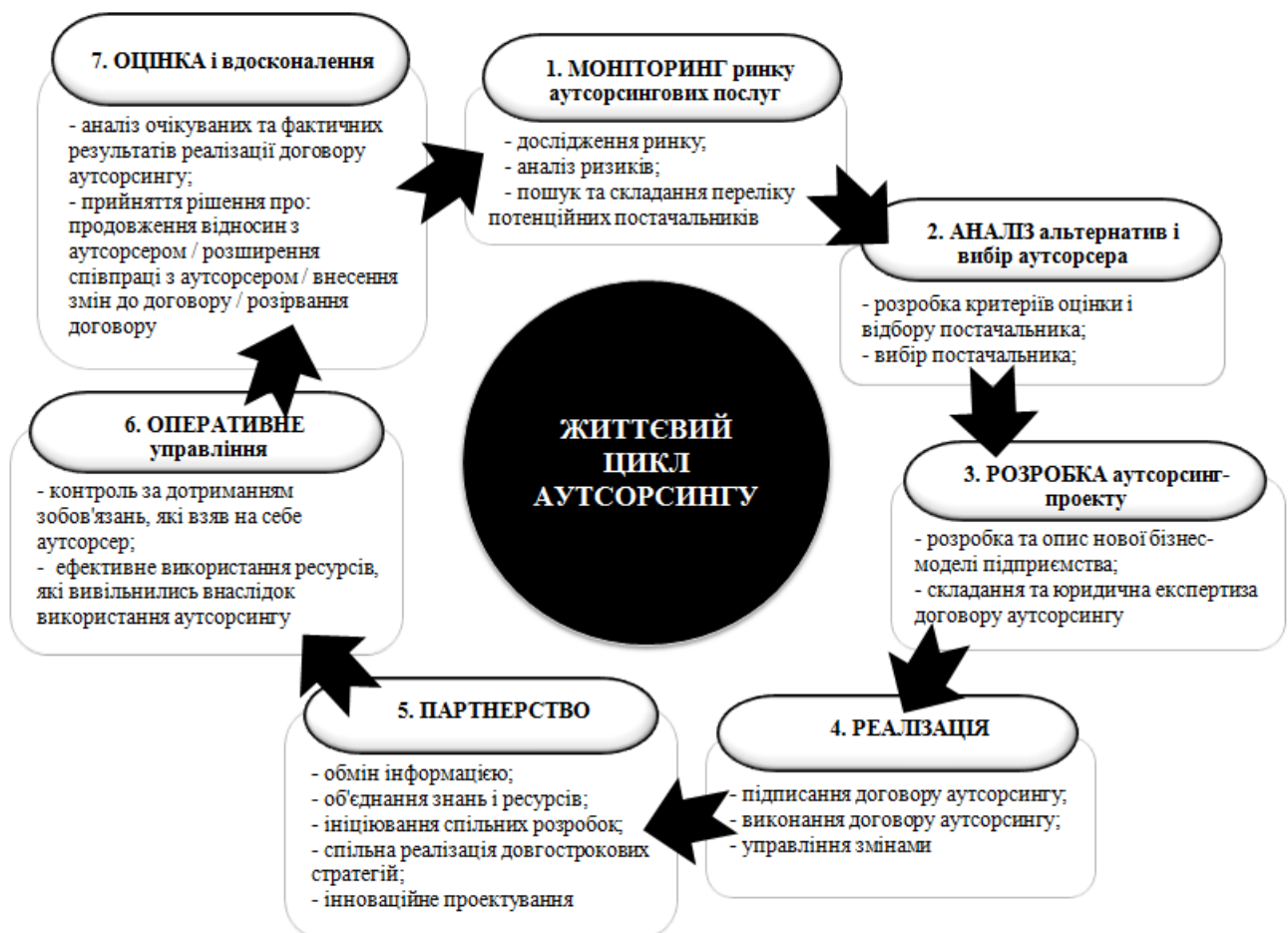


Рис. 7. Життєвий цикл аутсорсингу з позиції підприємства-замовника

Джерело: авторська розробка

Докладніше охарактеризуємо блоки, про які йдеться.

1. Моніторинг ринку аутсорсингових послуг

Важливим етапом впровадження аутсорсингу є дослідження ринку, на якому функціонують аутсорсери. Рекомендовані джерела інформації: статистичні

матеріали та публікації міжнародних аутсорсингових організацій (NOA, LSE, IAOP, АСТРА, CEE Outsourcing Competence Centre, Global Sourcing Association (GSA), Outsourcing Institute (США) та ін.); публікації провідних вітчизняних та закордонних науковців, присвячені питанням аутсорсингу та суміжних з ним; дані Євростату (Eurostat – статистична організація Європейської комісії); матеріали конференцій та бізнес-форумів, присвячених актуальним питанням аутсорсингу; тематичні публікації в мережі Інтернет, зокрема сайти аутсорсингових компаній; вивчення досвіду підприємств-конкурентів, що вже користуються перевагами аутсорсингу. Також можливе залучення сторонніх спеціалізованих інформаційно-маркетингових підприємств.

Результати дослідження ринку аутсорсингу оформляються у формі звіту, який містить інформацію про: сучасні тенденції на ринку вітчизняного та світового аутсорсингу; перелік аутсорсингових підприємств, що діють як на території нашої держави, так і за її межами; перелік послуг, які вони готові надати, вартість пропонованих робіт (послуг); відомості про підприємства галузі, які скористалися чи користуються послугами тих чи тих аутсорсерів; узагальнені результати відгуків підприємств про сервіс того чи іншого аутсорсера; аналіз досвіду застосування аутсорсингу вітчизняними та закордонними підприємствами тощо.

На основі звіту керівництво приймає рішення про продовження роботи в обраному напрямку чи про її припинення. За позитивного рішення на основі звіту «Дослідження ринку» виконується пошук та складання переліку потенційних аутсорсерів.

На кожному етапі життєвого циклу аутсорсингу можуть виникати ті чи інші ризики. Відповідальність за проведення робіт щодо аналізу, попередження ризиків та зменшення негативного впливу останніх покладається на штатних ризик-менеджерів (можливе залучення сторонніх фахівців). Результат роботи – комплекс заходів зі зниження можливих ризиків, пов'язаних з упровадженням аутсорсингу.

2. Аналіз альтернатив і вибір аутсорсера

Розробка критеріїв оцінки і відбору постачальника. При відборі та виборі постачальника послуг ключовими факторами, на розсуд керівництва, можуть бути: економіко-географічне положення аутсорсера; рік заснування підприємства-аутсорсера; наявність позитивних відгуків про аутсорсера; вартість послуг аутсорсера; відкритий доступ до фінансової звітності аутсорсера; спектр послуг, який аутсорсер пропонує; мережа клієнтів аутсорсера; професійна компетентність персоналу аутсорсера; наявність тестового періоду надання послуг аутсорсером; розмір підприємства-аутсорсера; наявність досвіду роботи аутсорсера у відповідній галузі; наявність в аутсорсера веб-сайту з детальним описом послуг та цін; наявність в аутсорсера нової технології, техніки, обладнання, апаратури, програмного забезпечення тощо.

3. Розробка аутсорсинг-проекту

Цей етап передбачає розробку та опис нової бізнес-моделі підприємства, а також розробку та юридичну експертизу договору аутсорсингу.

Договір аутсорсингу відіграє ключову роль у формуванні та закріпленні взаємовідносин та обов'язків між аутсорсером і підприємством-замовником. Договір повинен укладатися відповідно до вимог чинного законодавства України та бути гнучким.

У більшості випадків в аутсорсера наявний типовий договір аутсорсингу, який він готовий представити клієнту. Зважаючи на те, що ефективний аутсорсинг повинен носити стратегічний характер, а не епізодичний, рекомендовано, щоб юристи підприємства-замовника разом із представниками підприємства-виконавця (аутсорсера) розробили розрахований на формування в майбутньому партнерських відносин договір, у якому враховуватимуться всі аспекти діяльності замовника.

Основною метою укладання договору аутсорсингу між аутсорсером і підприємством-замовником є досягнення цілі оптимізації функціонування підприємства-замовника за рахунок зосередження зусиль останнього на реалізації основного виду діяльності.

4. Реалізація

Підписання договору аутсорсингу. Оскільки відносини, що виникають при підписанні договору аутсорсингу, в Україні не мають належного рівня законодавчого забезпечення, рекомендується підкріпити договір аутсорсингу (при передачі на аутсорсинг бізнес-процесу ІТ-забезпечення) «Угодою про рівень послуг SLA (Service Level Agreement)», яка є невід'ємною частиною такого договору.

Належним чином оформлений договір, додатки до нього та SLA підписуються Сторонами, після чого розпочинається етап *Виконання договору аутсорсингу.*

Управління змінами. Шляхом дослідження практики впровадження аутсорсингу на вітчизняних підприємствах було виявлено поширену проблему при впровадженні аутсорсингу. Вона полягає в тому, що підприємства зосереджують увагу і зусилля в основному на пошуку та виборі аутсорсера, взаємовідносинах з останнім. Але поза увагою залишається процес розгляду впливу змін на поведінку працівників, які залишилися в штаті та співпрацюють із зовнішньою організацією. Відсутність уваги до власного персоналу призводить до спротиву працівників до нововведень, унаслідок чого перспективні проекти можуть перейти в ранг малоефективних чи неефективних.

З метою попередження такої проблеми виокремлено роботи з управління змінами як важливу складову частину успішності впровадження аутсорсингу. На підприємстві обов'язково повинна бути передбачена посада фахівця з управління змінами, головним завданням якого є: підготувати персонал до нових ролей та обов'язків, що виникають під час співпраці з аутсорсером; позиціонувати методи та інструменти роботи аутсорсера як такі, що полегшать роботу штатних працівників; допомогти налагодити ефективні професійні відносини між персоналом підприємства та персоналом аутсорсера; залучати вивільнений персонал до роботи в проектних групах тощо.

5. Партнерство

Ефективний аутсорсинг повинен носити стратегічний, а не епізодичний характер. Тут ключовим фактором успіху є налагодження довготривалих партнерських відносин. Тому саме цей етап посідає вагоме місце у процесі впровадження аутсорсингу.

На цьому етапі проводяться такі види робіт:

– налагодження каналів обміну інформацією між підприємством та аутсорсером;

- об'єднання знань і ресурсів для досягнення спільної мети;
- ініціювання спільних розробок, які як для підприємства, так і для аутсорсера покликані створити унікальні конкурентні переваги;
- спільна розробка та реалізація довгострокових стратегій розвитку;
- проведення спільних робіт з інноваційного проектування.

Налагоджені партнерські взаємовідносини спроможні забезпечити підприємству та аутсорсеру низку переваг у довгостроковій перспективі.

6. Оперативне управління

Основним завданням оперативного управління є постійний контроль за дотриманням зобов'язань, які взяв на себе аутсорсер відповідно до укладеного договору аутсорсингу. При впровадженні аутсорсингу на підприємстві вивільняються трудові, матеріальні та фінансові ресурси. Важливим завданням для керівництва є забезпечення ефективного використання цих вивільнених ресурсів. Особливу увагу потрібно приділити вивільненому персоналу, запропонувати посади в інших структурних підрозділах з попереднім або вищим рівнем оплати праці, бо відсутність уваги до персоналу, як було зазначено вище, може призвести до спротиву нововведенням. Також можливе залучення вивільненого персоналу для реалізації стратегії диверсифікації.

7. Оцінка і вдосконалення

Оцінка проводиться шляхом зіставлення фактичних показників діяльності підприємства до і після використання аутсорсингу. Іншим варіантом виконання цього етапу є зіставлення прогнозованих показників діяльності підприємства (внаслідок упровадження аутсорсингу) і фактично отриманих після впровадження. За результатами такої оцінки приймається рішення щодо вдосконалення діяльності підприємства з використанням аутсорсингу та підвищення ефективності управління ним.

Отже, запропонований ЖЦА може бути використаний як основа для розроблення бізнес-моделі управління конкретним підприємством з використанням аутсорсингу, яка, у свою чергу, буде враховувати особливості його діяльності. Особливістю запропонованої моделі, яка відрізняє її від існуючих є зміна акценту і ролі етапу *партнерство*, виокремлення його як окремої складової, а не як частини етапу *оцінки*. Дослідження успішних практик показало, що ефективний аутсорсинг має стратегічний, а не епізодичний характер, а ключовим фактором такого успіху є налагодження довготривалих партнерських відносин.

Список використаних джерел

1. ISO 37500:2014 – Guidance on outsourcing. (2014). www.iso.org. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/56269.html> (viewed 10.06.2020).
2. ISO 37500:2014. How a PECB Certified Outsourcing Manager Certification Can Benefit Your Organization. (2014). pecb.com. Retrieved from <https://pecb.com/whitepaper/iso-375002014-how-a-pecb-certified-outsourcing-manager-certification-can-benefit-your-organization> (viewed 10.06.2020).
3. NEN-ISO 37500 «Richtlijn bij outsourcing»: de hoofdpunten. (n. d.). www.nen.nl. Retrieved from <https://www.nen.nl/NEN-Shop/ICTnieuwsberichten/NENISO-37500-Richtlijn-bij-outsourcing-de-hoofdpunten.htm> (viewed 10.06.2020).

4. Инновационные бизнес-технологии: ИТ-аутсорсинг, Россия 2010 // Ежегодный информационно-аналитический отчет Ассоциации стратегического аутсорсинга НП «Астра». 2009. Вып. 1.0. 117 с. URL: http://www.astra-partners.ru/images/docs/outsourcing_report_astra.pdf (дата звернення: 20.06.2020).
5. NOA Outsourcing Life Cycle 2012. (n. d.). www.gsa-uk.com. Retrieved from <http://www.gsa-uk.com/files/102.pdf> (viewed 12.06.2020).
6. Cullen, S., Seddon, P., & Willcocks, L. (2005). Managing Outsourcing: The Life Cycle Imperative. *MIS Quarterly Executive*. 4 (1). (Pp. 229–246).
7. Outsourcing Professional Body of Knowledge (OPBOK) in – 3 minutes. (n. d.). www.vanharen.net. Retrieved from <https://www.vanharen.net/blog/business-management/opbok-3-minutes/> (viewed 12.06.2020).
8. The Role of ISO 37500 within IAOP's OPBOK. (n. d.). www.iaop.org. Retrieved from <https://www.iaop.org> (viewed 18.06.2020).

Побережна З.М.

кандидат економічних наук, доцент

Національний авіаційний університет, м. Київ

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЛЮ АВІАПІДПРИЄМСТВ НА
КОНКУРЕНТНИХ РИНКАХ**

Сучасне авіапідприємство являє собою сукупність складних соціально-економічних систем, що функціонують в умовах безперервно мінливого зовнішнього середовища, яке, в свою чергу, виступає постійним джерелом можливостей і загроз для його функціонування та розвитку. Тому, досить часто виникає ситуація, за якої, відносно стабільні правила, методи і технології управління бізнес-моделлю, які позитивно зарекомендували себе в минулому, в умовах швидких мінливих змін перестають бути адекватними, що і обумовлює необхідність пошуку нових підходів до організаційно-економічного механізму управління їх бізнес-моделлю.

У вирішенні проблеми зростання конкурентоспроможності вітчизняних авіапідприємств на конкурентних ринках питання підвищення ефективності їх бізнес-моделей займають центральне місце. Перед авіапідприємствами постає проблема розробки та практичного використання механізмів управління організаційно-економічною ефективністю їх бізнес-моделей в залежності від стратегічних цілей авіапідприємства, впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Загальні теоретико-методологічні засади формування організаційно-економічного механізму у різних сферах діяльності підприємств розглянуто у працях Актелової О.П., Ареф'євої О.В., Домашенко М. Д., Дригваль А.С., Мягких І.М., Пілецької С.Т., Садекової А.А., Черепанової В.А., Цурик В.В. та ін. Проте, й досі серед наукових досліджень існує ряд аспектів у площині організаційно-економічного механізму управління, які залишаються маловивченими і дискусійними. Таким чином, організаційно-економічний механізм управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках вимагає проведення більш глибокого та детального опрацювання.

Метою дослідження є формування ефективного організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства на конкурентних ринках.

На початку дослідження слід зрозуміти сутність такої економічної категорії, як механізм управління. Так, на думку Л.Г. Мельник механізм управління це «...складова системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності об'єкта, яким керують». В якості елементів механізму управління, автор розглядає мету, критерії, фактори, методи і результати управління [3].

А.А. Садеков і В. В. Цуриков під механізмом управління вбачають «... систему впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату та систему організації господарського процесу, представлену комплексом чинників, які є взаємодоповнюючими і взаємозалежними, мають власні форми управлінського впливу» [4].

Таким чином, під організаційно-економічним механізмом управління бізнес-моделлю авіапідприємства будемо розуміти взаємоузгоджену систему методів, принципів, важелів, інструментів, інформаційно-технічних засобів, які базуються на загальних законах та закономірностях економічного розвитку, та впливають на економічні та організаційні параметри системи управління бізнес-моделлю авіапідприємства.

Вибір організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю підприємства напряму залежать від обраних підприємством цілей діяльності та напрямків стратегічного розвитку.

При формуванні організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделі авіапідприємства на конкурентних ринках, а також його основних елементів необхідно вирішити низку наступних завдань [1]:

- визначення цілей, завдань та принципів організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю;
- визначення умов і чинників функціонування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю;
- визначення суб'єктів організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю;
- чітке формування об'єктів управління;
- розробка методів, способів і інструментів управління;
- визначення результату і розробка системи моніторингу результатів організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю.

На підставі цілей організації і обраного напрямку стратегічного розвитку формуються параметри ефективності управління – тобто, результат, який повинен бути, досягнутий. Цілями формування ефективного організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках можуть бути наступні: зростання капіталізації бізнесу, отримання максимального прибутку, підвищення конкурентних переваг, збільшенні частки ринкового присутності [2].

Перелік завдань, які стоять перед організаційно-економічним механізмом управління бізнес-моделлю авіапідприємства варіюється в залежності від виду та розмірів авіапідприємства та ринку на якому воно функціонує, також велику роль відіграє належність до альянсів, проте можна окреслити загальний перелік завдань, які вирішуються в межах даного механізму.

По-перше, він має бути гнучким, щоб мати можливість миттєво підлаштувати авіапідприємство під мінливі умови зовнішнього середовища, тобто можливість проведення постійного корегування механізму для покращення економічних показників та підвищення ефективності його функціонування.

По-друге, організаційно-економічний механізм управління бізнес-моделлю авіапідприємства повинен відповідати місії та головним цілям авіапідприємства.

По-третє, даний механізм повинен враховувати прогресивні методи та важелі здійснення організаційно-економічного впливу на процес управління бізнес-моделлю авіапідприємства та бути доцільним з точки зору його актуальності.

По-четверте, важливим вектором є соціальна спрямованість організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства, оболонку якої складає інтелектуалізація, як в процесі формування бізнес-моделі, так і в процесі її безпосередньої імплементації в загальну модель діяльності підприємства.

П'ятим, найважливішим завданням є можливість виміряти та оцінити в реальному часі результативність сформованого організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства.

Окреслимо також коло вимог, які висуваються до організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства:

- врахування усіх особливостей конкурентних ринків, на яких діє авіапідприємство, тобто можливостей та бар'єрів входу та виходу з них, інтенсивність конкуренції, перелік базових конкурентних переваг; наявність впливових угруповань (альянсів, кластерів);

- управління бізнес-моделлю з урахуванням імплементації компоненту інтелектуалізації в основні бізнес-процеси моделі з метою підвищення ефективності використання людського капіталу, що дасть можливість підвищити якість надаваних послуг, підвищити продуктивність та ефективність роботи підприємства;

- поєднання в процесі управління бізнес-моделлю авіапідприємств сукупності організаційних та економічних важелів впливу та встановлення балансу між ними;

- забезпечувати ефективність управління бізнес-моделлю та можливість отримання синергійного ефекту від ефективного управління усією сукупністю використовуваних авіапідприємством бізнес-моделей.

Структуру організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства представлено на рис. 1.

Принципи організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства лежать у площині загальних та локальних принципів економічного та організаційного управління. Принципами визначаються основні цілі та завдання механізму завдяки яким вони буду досягнуті, що передбачає виконання загальних організаційних функцій – планування та прогнозування поточної ситуації. Завдяки функціям планування та прогнозування визначається поточна ситуація в сфері управління бізнес-моделлю, встановлюються та плануються результати, які авіапідприємство бажає досягти в майбутньому, та визначаються шляхи їх досягнення. Для цього, на етапі встановлення цілей потрібно провести моніторинг стратегічних та потенційних ресурсних

можливостей авіапідприємства, з метою оптимального їх розподілу для досягнення бажаного кінцевого результату.

Аналіз ресурсного потенціалу дає можливість керівництву авіапідприємства розподілити ресурси таким чином, щоб якнайкраще реалізувати потенційні можливості та забезпечити найбільш адекватні методи управління бізнес-моделлю. Таким чином, ми отримуємо таку функцію управління, як організація в дії, від якої залежить оптимальність управління бізнес-моделлю авіапідприємства в процесі забезпечення її ефективності. Головним завданням керівництва є вибір найбільш прийнятних методів управління бізнес-моделлю авіапідприємства, які реалізуються шляхом поєднання усіх управлінських ресурсів.

Результатом управління бізнес-моделлю авіапідприємства є економічний ефект, для забезпечення якого необхідно впровадження наступної функції управління – контроль за досягненням намічених цілей. Контролюються якісні та кількісні показники бізнес-моделі, проводиться аналіз відхилень та виявлення причин відхилень результатів від параметрів бажаного стану (мети та цілей підприємства).

Отже, в процесі управління вже сформованою бізнес-моделлю авіапідприємства керівництво має постійно проводити моніторинг стану її ефективності, аналізувати вплив внутрішніх (організаційно-економічних) та зовнішніх (політичних, соціальних, демографічних, форс-мажорних) факторів впливу та впроваджувати коригувальні дії.

Для керованої підсистеми виділено окремо функцію взаємоузгодженості, яка передбачає узгодження усіх бізнес-процесів авіапідприємства в ланцюгу створення ціннісної пропозиції для кінцевого споживача. Економічний результат (ефект), який виявлений в процесі оцінки стану управління бізнес-моделлю авіапідприємства є базисом при виявленні проблемних зон в процесі управління вже сформованою бізнес-моделлю.

Функціонування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства слід розглядати з точки зору діяльності, спрямованої на досягнення цілей управління бізнес-моделлю, а результатом – є рівень її економічної ефективності в майбутньому. Визначення ефективності управлінської діяльності в даному випадку є складним завданням, яке передбачає здійснення вибору переліку показників, які відобразять загальну ефективність організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Показники повинні комплексно відображати рівень ефективності організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства, характеризувати бізнес-модель, її результати в коротко- та довгостроковій перспективах.

Оскільки організаційно-економічний механізм управління бізнес-моделлю має вирішальну роль в процесі забезпечення ефективної діяльності авіапідприємства на конкурентних ринках, то окремої уваги потребують етапи реалізації даного механізму. Укрупнена блок-схема етапів організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства представлена на рис. 2.

Наведений перелік етапів процесу управління бізнес-моделлю авіапідприємства поділено на два блоки.

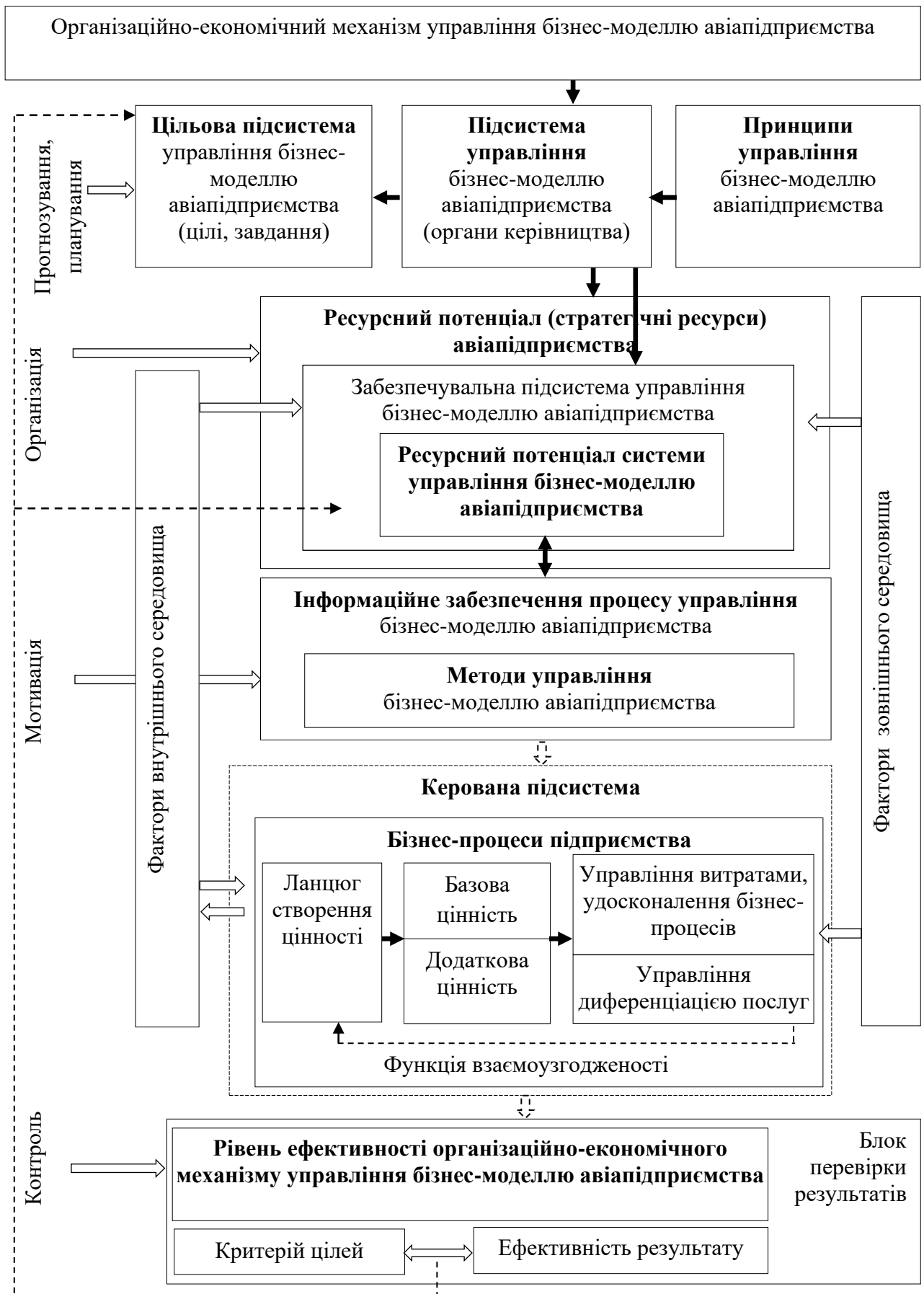


Рис. 1. Структура організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства (власна розробка автора)

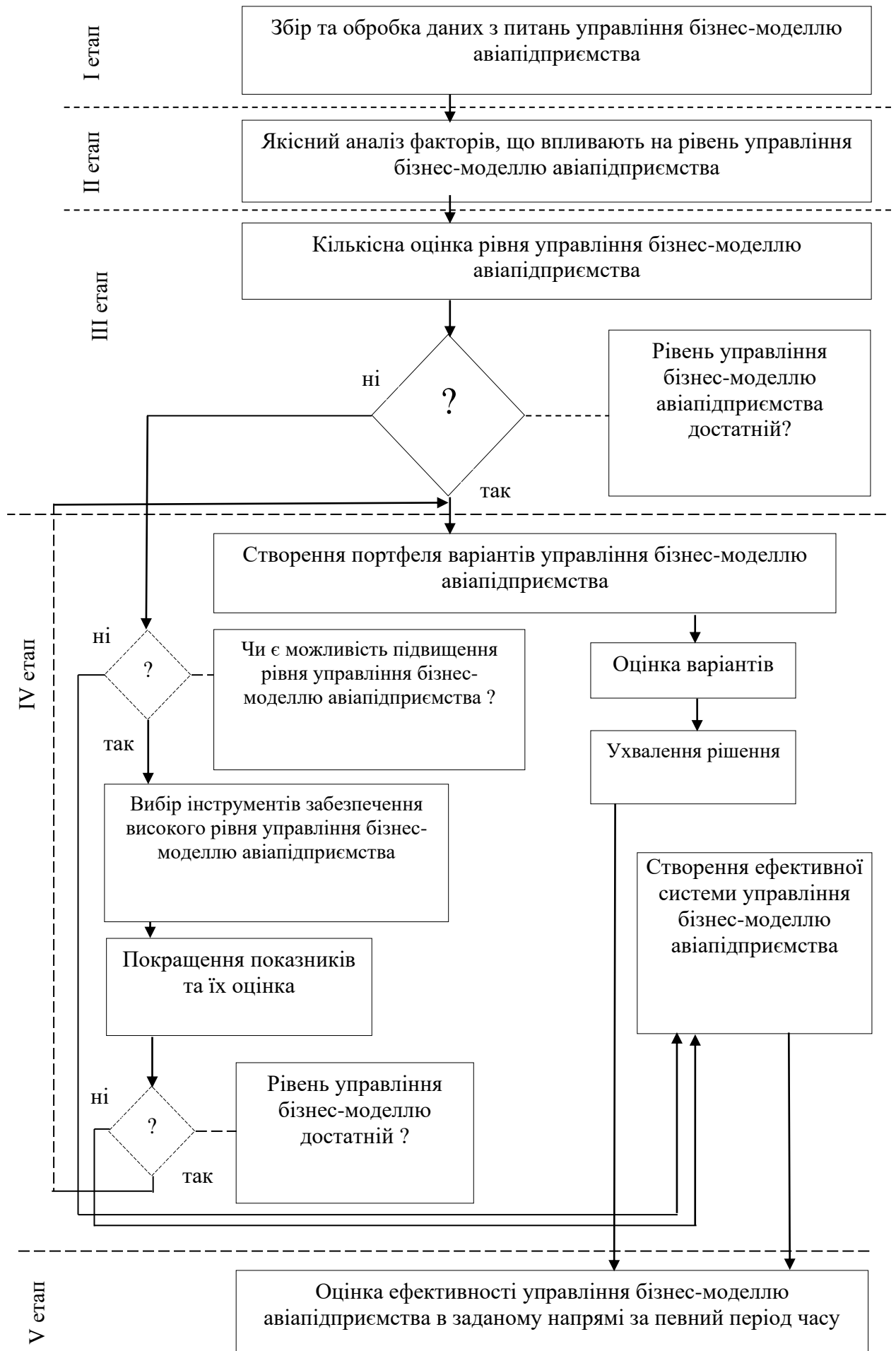


Рис. 2. Укрупнена блок-схема етапів організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства (власна розробка автора)

Перший блок дає можливість здійснити аналіз стану управління бізнес-моделлю авіапідприємства, а другий – перелік заходів підвищення його ефективності. Аналіз стану управління бізнес-моделлю авіапідприємства передбачає здійснення збору та обробки даних за основними аспектами управління бізнес-моделлю авіапідприємства, його кількісний та якісний аналіз.

Перелік заходів щодо підвищення ефективності управління бізнес-моделлю авіапідприємства передбачають вибір та обґрунтування граничних значень для досягнення запланованого (високого) рівня управління бізнес-моделлю, вибір інструментів забезпечення запланованого рівня управління бізнес-моделлю.

Етап 1. Першим етапом процесу управління бізнес-моделлю авіапідприємства є збір та обробка даних з ключових аспектів діяльності авіапідприємства на конкурентних ринках та передбачає отримання, обробку, передачу та практичне використання різного роду інформації.

Отримана інформація повинна відповідати таким критеріям, як: достовірність, повнота та своєчасність. Сюди входить: інформація про фінансовий стан авіапідприємства та його головних конкурентів, інформація про клієнтів та їх відношення до цінності; дані про політичну та економічну ситуацію в країні (країнах з якими планує працювати авіапідприємство); імовірність настання ризиків та їх види; стан ринку, на якому працює або планує працювати авіапідприємство; оцінка ключових компетенцій та стратегічних ресурсів авіапідприємства та ін. Головними джерелами інформації можуть бути дані фінансової статистичної звітності авіапідприємства та його конкурентів, аналітичні обзори ринку та послуг, думка експертів, дані спеціалізованих маркетингових компаній та рейтингових агентств, комерційна інформація конкурентів тощо. Етап 2. Важливим є проведення якісного аналізу управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Метою аналізу є виявлення джерел позитивного або негативного впливу на управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Такі джерела можуть мати як організаційно-економічний характер, так і політичний, соціальний, демографічний, форс-мажорний характер, які не завжди авіапідприємство має можливість передбачити та попередити. Якісний аналіз дає можливість виявити джерела впливу на управління бізнес-моделлю авіапідприємства та встановити можливі порушення стану рівноваги механізму при настанні небезпечних подій. Результати якісного аналізу є відправною точкою наступного етапу – оцінки кількісного рівня управління бізнес-моделлю авіапідприємства.

Етап 3. Кількісна оцінка рівня управління бізнес-моделлю авіапідприємства ставить на меті отримання визначеного у математичному виразі поточного та майбутнього стану ефективності організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства. На даному етапі проводиться кількісна оцінка стану ефективності управління бізнес-моделлю авіапідприємства; визначається та встановлюється її рівень залежно від конкретної ситуації.

Етап 4. Забезпечення стабільної діяльності організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства України є життєво необхідним, хоча і стикається із великою кількістю ризиків та загроз, що порушують стан рівноваги даного механізму. Саме тому, керівництво авіапідприємства постійно знаходиться у пошуку нових ринків, послуг та моделей ведення бізнесу на них шляхом прийняття науково-обґрунтованих управлінських рішень, які б забезпечили ефективність управління бізнес-моделлю діяльності авіапідприємства. Така ситуація викликає необхідність створення портфеля варіантів управління бізнес-моделлю авіапідприємства та проведення оцінки запропонованих варіантів.

Етап 5. Згідно рис. 2., спочатку авіапідприємство проводить оцінку рівня ефективності управління бізнес-моделлю авіапідприємства на поточну дату (за останній фінансовий рік). Враховуючи те, що основною метою управління бізнес-моделлю авіапідприємства є максимізація прибутку від використання даної моделі, тому аналіз ефективності управління бізнес-моделлю авіапідприємства обов'язково включає значення чистого доходу або чистого прибутку від реалізації кожної бізнес-моделі, реалізованої в рамках одного авіапідприємства. Необхідним є проведення співставлення отриманих значень із показниками минулих років, та співставлення витрат на реалізацію моделі із результатами від її впровадження.

Отримані дані повинні лягти в основу прийняття управлінських рішень про впровадження коригувальних дій щодо методів, які використовуються авіапідприємством для досягнення поставленої мети. Прийняттю рішень передуює проведення аналізу існуючої бізнес-моделі та методів управління нею на предмет можливості покращення показників її використання шляхом впровадження інструментів забезпечення високого рівня організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю. Після проведення коригуючих заходів та усунення чинників, що спричиняють негативний вплив на управління бізнес-моделлю авіапідприємства можливе продовження поточного напрямку діяльності в сфері управління бізнес-моделлю авіапідприємства на новому, більш ефективному рівні.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене відмітимо, що головною рисою організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємства являється його особливий об'єкт впливу - бізнес-модель, або комплекс бізнес-моделей. Сам же процес управління базується на основі попередньо проведеної оцінки рівня ефективності управління бізнес-моделлю, що слугує основною прийняття комплексу управлінських рішень.

Особливістю організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств є необхідність постійного пристосовування до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, тому для забезпечення його плідної роботи існує необхідність постійного відслідковування цих зміни з метою своєчасного внесення коректив до чинного механізму.

Представлений автором процес управління бізнес-моделлю авіапідприємства передбачає ряд послідовних етапів які дають можливість

раціонально управляти бізнес-процесами авіапідприємства в рамках цілісної бізнес-моделі на основі вибору найбільш оптимального варіанту рішення та визначити можливість впровадження інших методів управління з метою підвищення ефективності управління бізнес-моделлю авіапідприємства на конкурентних ринках.

Ефективний організаційно-економічний механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємством дасть можливість своєчасно приймати якісні управлінські рішення і сфері управління бізнес-моделлю авіапідприємства в цілому, та у розрізі окремих бізнес-процесів зокрема. Чітко сформований, розроблений та дієвий організаційно-економічний механізм сприяє посиленню організаційно-економічного потенціалу бізнес-моделі авіапідприємства, отриманню конкурентних переваг на висококонкурентних ринках та забезпеченню результативності діяльності авіапідприємства.

Досягти узгодженості, всіх елементів організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств можна лише за наявності головної стратегії, на яку при вмілому використанні економічних і організаційних важелів повинні злагоджено працювати всі його системоутворюючі елементи.

Список використаних джерел:

1. Актёлова О.П. Формирование организационно-экономического механизма управления/ О.П. Актёлова. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://elib.sfu-kras.ru/handle/2311/12484>
2. Дригваль А.С., Черепанова В.А. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием/ А.С. Дригваль, В.А. Черепанова. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/8821/1/vestnik_NPI_2013_67_2_Drigval_Formirovaniye.pdf
3. Мельник Л.Г. Экономика предприятия : учеб.пособие / под общ. ред. Л. Г. Мельника. Сумы: Университетская книга, 2002. 632 с.
4. Садеков А.А. Управление предприятием в условиях кризиса: моногр. / А. А.Садеков, В. В. Цурик. Донецк: ДонГУЭТ, 2006. 178 с.
5. Домашенко М.Д. Організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства/ М.Д. Домашенко. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_2_159_167.pdf
6. Ареф'єва О.В., Мягких І.М. Проблеми формування бізнес-моделі авіакомпанії в ринкових умовах. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 9. -С. 91-94.
7. Пілецька С. Т. Організаційно-економічний механізм реалізації стратегії забезпечення інноваційної активності авіапідприємства. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2016. № 1. С. 102-109

Токмакова І.В.

доктор економічних наук, професор

Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків

Овчиннікова В.О.

доктор економічних наук, професор

Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків

Корінь М.В.

доктор економічних наук, доцент

Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків

СТРУКТУРНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ ЯК ОСНОВА ЙОГО ІНТЕГРАЦІЇ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИЙ ПРОСТІР

Одним із найважливіших напрямів досягнення змін у системі функціонування українських залізниць вченими-науковцями, спеціалістами галузі визначено проведення реформаційних змін у галузі. Попри стратегічну значущість реформ для підвищення ефективності функціонування залізничної галузі тривалий час як на загальнодержавному, так і галузевому та науковому рівнях відбувалися дискусії щодо вибору правильного вектора її реформування.

Лише у 2006 році було прийнято Концепцію Державної програми реформування залізничного транспорту України, що передбачала реалізацію корпоративної моделі управління галуззю зі 100-відсотковим збереженням залізниць у державній власності. За Концепцією, втілення реформ мало відбуватися в три етапи, по завершенню яких відбулося б структурне, техніко-технологічне перетворення залізничного транспорту і значне підвищення ефективності його функціонування [1].

Грунтуючись на розробленій Концепції, у 2007 році Укрзалізницею були внесені пропозиції щодо етапності реформування залізничного транспорту, які передбачали здійснення реформ у три етапи протягом 8 років. Перший етап – «Корпоратизація», за планом, передбачав протягом 2007-2008 років створення законодавчої бази регулювання діяльності залізничного транспорту, визначення організаційно-правової форми діяльності та розмежування державного і господарського управління в галузі. Другий – «Реструктуризація», розрахований на 2008-2010 роки, полягав у необхідності зміни структури управління галуззю та організаційно-правової форми ведення діяльності, реалізації заходів щодо ліквідації неприбутковості сфери пасажирських перевезень залізничного транспорту. Третій етап – 2011-2015 роки – полягав у створення конкурентного ринку перевезень за рахунок повного розмежування сфер управління інфраструктурою та перевезеннями [2-4]. У 2008 році було запропоновано новий підхід до реформування українських залізниць шляхом розроблення Укрзалізницею спільно з Міністерством транспорту і зв'язку України нового проекту Державної програми реформування залізничного транспорту. Відмінність запропонованого проекту полягала в зміні термінів реалізації першого і другого етапу проведення реформ і змістовного наповнення етапу реструктуризації, що передбачало утворення дочірніх підрозділів за видами економічної діяльності. Особливістю запропонованого проекту було перетворення залізничного транспорту в єдину компанію корпоративного типу, у підпорядкуванні якої знаходилася інфраструктура, основна частина локомотивного парку та близько 50 % парку

вантажних вагонів [5].

Пізніше, вже у 2009 році, на основі розробленої раніше Концепції та з метою її деталізації Кабінет Міністрів України затвердив Державну цільову програму реформування залізничного транспорту на період 2010-2019 років. Даною Програмою визначено необхідність створення якісно нової організаційно-правової та економічної моделі управління галуззю і створення конкурентного середовища. Розрахованою на 10 років Програмою реформування планувалося в три етапи забезпечити:

- у період 2010-2012 років (перший етап) формування законодавчої бази реформування, створення державного акціонерного товариства залізничного транспорту і впровадження механізму розподілу фінансів за видами господарської діяльності;

- період 2013-2015 років (другий етап) створення вертикально-інтегрованої виробничо-технологічної структури на основі єдиної автоматизованої системи управління та обліку, впровадження вільного тарифоутворення, формування головного й регіональних центрів управління перевезеннями, умов для розвитку приватних компаній-операторів з пасажирських перевезень, впровадження механізму фінансової підтримки пасажирських перевезень, створення у сфері приміських і регіональних пасажирських перевезень окремих господарських товариств, підпорядкованих місцевим органам виконавчої влади, залізничному транспорту та іншим юридичним особам, та оптимізацію організаційної структури управління галуззю;

- період 2016-2019 років (третій етап) ліквідацію перехресного субсидювання, створення господарських товариств у сфері пасажирських перевезень далекого та місцевого сполучення, підпорядкованих залізничному транспорту, надати допуск на ринок приватних компаній – власників пасажирських вагонів, формування на базі підрозділів промислового залізничного транспорту, малодіяльних і вузькоколіїних дільниць залізниць місцевого значення, забезпечити розвиток мережі логістичних комплексів, складських і розподільних терміналів тощо [6].

Отже, з прийняттям Концепції і Державної цільової програми реформування залізничному транспорту фактично було здійснено перший крок в напрямів реалізації структурних реформ у галузі, спрямованих на зміну принципів та умов функціонування залізниць задля покращення їхнього фінансово-економічного стану.

Аналізуючи стан виконання даних програмних документів, слід вказати на те, що тривалий час їхнє положення залишалось без виконання. Це пов'язано було як з відсутністю законодавчого базису втілення визначених реформ, так і необхідністю підготовки безпосередньо галузі до їхньої реалізації. Попри активність у сфері розроблення реформаційних програм для залізничного транспорту фактично ж реформування галузі розпочалося лише з прийняттям у 2014 році Постанови Кабінету Міністрів України № 200 «Про утворення публічного акціонерного товариства «Українська залізниця». З цього періоду розпочалися системні трансформації в галузі, орієнтовані на створення нової моделі ринку залізничних перевезень, аналогічної європейським залізничним системам.

Впровадження ринкової моделі управління галуззю почалося зі зміни організаційної структури управління (рис. 1) і утворення наглядової ради, правління, департаментів та філій у структурі галузі. Вже сьогодні в структурі

АТ «Укрзалізниця» діє 5 таких функціональних філій, як «Пасажирська компанія», «Воєнізована охорона», «Центр будівельно-монтажних робіт та експлуатації будівель і споруд», «Енергоремтранс», «Центр діагностики залізничної інфраструктури», а також два представництва в Польщі та Словенії.



Рис. 1. Цільова бізнес-модель АТ «Укрзалізниця», прийнята до реалізації [7]

Особливістю втілюваної наразі на залізничному транспорті програми реформ є перетворення галузі в компанію, основні напрями діяльності якої будуть реалізовуватися за окремими бізнес-вертикалями. Так, згідно з офіційно визначеними АТ «Укрзалізниця» Стратегічними аспектами розвитку галузі на 2017-2021 роки для підвищення фінансово-економічної стабільності галузі цільова бізнес-модель залізничного транспорту передбачає створення корпоративного центру і п'яти бізнес-вертикалей: «Вантажні перевезення і логістика», «Пасажирські перевезення», «Інфраструктура», «Послуги тяги» та «Виробництво та сервіс» [7]. Стратегічні цілі та ініціативи для кожної бізнес-вертикалі управління розкрито в табл. 1.

Для досягнення встановлених стратегічних ініціатив наразі в галузі реалізуються значні структурні перетворення. Зокрема відбувається перехід від територіальної системи організації залізничних перевезень до національної. Так, шість залізниць, що раніше виступали в статусі окремих юридичних осіб з провадження діяльності у сфері перевезень у результаті втілення реформ стали регіональними філіями АТ «Укрзалізниця». Значні зміни відбуваються у сфері вантажних та пасажирських перевезень. На 2019 рік було передбачено утворення окремої вагонної компанії, що забезпечуватиме управління всім парком вагонів АТ «Укрзалізниця», однак її формування продовжується й до сьогодні. Сектор пасажирських перевезень трансформується шляхом утворення шести регіональних компаній з приміських пасажирських перевезень, а також формування окремої вокзальної компанії. Мають місце зміни і у сфері управління тяговим рухомим складом шляхом створення окремої компанії – оператора тяги [8, с. 61].

Вже сьогодні на залізничному транспорті функціонують компанії, що володіють приватним вагонним парком. Про запровадження приватної локомотивної тяги наразі досить активно ведуться перемови як на державному, так і галузевому рівнях. Так, проектом Закону України «Про залізничний транспорт України» передбачено можливість організації приватної тяги та пасажирських

перевезень за рахунок надання доступу до ринку залізничних перевезень приватним компаніям.

Таблиця 1

Стратегічні цілі та ініціативи для кожної бізнес-вертикалі управління
АТ «Укрзалізниця» *

Стратегічні цілі:	
<ul style="list-style-type: none"> - підвищення привабливості вантажних і пасажирських перевезень залізничним транспортом в Україні; - збільшення присутності на ринках за межами України за рахунок посилення співробітництва і прямих інвестицій; - побудова ефективного логістичного оператора і зростання частки логістичних послуг у загальному портфелі компанії; - підвищення привабливості для співробітників і партнерів і впровадження соціально відповідальних підходів в управлінні персоналом; - підвищення енерго- і ресурсоефективності компанії; - підвищення рівня безпеки залізничної транспортної системи тощо 	
Бізнес-вертикаль «Вантажні перевезення і логістика»	Бізнес-вертикаль «Пасажирські перевезення»
<ul style="list-style-type: none"> - покращення позицій у традиційному секторі оперування вагонів (ринкова частка до 50 %); - покращення операційної ефективності за рахунок структурних перетворень; - розвиток інтермодальних перевезень (збільшення частки ринку до 45 %); - розвиток термінальних послуг (створення сучасної hub and spoke мережі); - побудова ефективного логістичного оператора (забезпечення логістичними послугами до 30 % ринку); - вихід на ринок перевізників ЄС (перевезення більше 5 млн т /р. територією інших країн); - розвиток перевезень і коридорів до Азії тощо 	<ul style="list-style-type: none"> - подальша оптимізація графіка руху поїздів з урахуванням оптимізації маршрутів, кількості і тривалості зупинок. Поступове перенесення пасажиропотоків на денні та прискорені (швидкісні) поїзди між ключовими пасажирськими хабами (45 % у 2021 році); - придбання нового рухомого складу – розширення мережі швидкісних поїздів IC, IC+, Нічний експрес; - підвищення рівня комфорту і чистоти для пасажирів, впровадження єдиного стандарту якості послуги перевезення; зменшення збитковості діяльності бізнес-вертикалі: зниження непродуктивних витрат, розширення високодохідних продуктів, недопущення витоків; - підвищення інтегрованості транспортної системи (організація мультимодальних перевезень у кооперації з автобусним та іншими видами транспорту) тощо
Бізнес-вертикаль «Інфраструктура»	Бізнес-вертикаль «Послуги тяги»
<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація охоплення і використання інфраструктурної мережі (майже 3,5 тис км малодіяльних напрямків); - зниження операційних витрат на обслуговування інфраструктури на 4 млрд протягом 2017-2021 років; 	<ul style="list-style-type: none"> - створення UZ Loko: оператор тяги та продавець послуг з надання локомотивної тяги; - оптимізація парку локомотивів для забезпечення прогнозованих обсягів перевезень: придбання нового тягового рухомого складу та модернізація;
<ul style="list-style-type: none"> - перехід від регіональних принципів управління перевізним процесом до організації руху поїздів на полігонах значної довжини (економія до 1.4 млрд грн протягом 2017-2021 років); - підвищення продуктивності залізничної інфраструктури (будівництво, електрифікація, реконструкція); - створення інфраструктурного продукту і перехід на державне замовлення (мережевий контракт) тощо 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація виробничих потужностей з урахуванням зміни технології перевізного процесу (поступове скорочення кількості локомотивних депо); - підвищення якості планування, використання та розподіл тягових ресурсів на мережевому полігоні (підвищення ефективності на 15 %); - підготовка вертикалі до відкриття ринку перевезень і передачі локомотивів до вертикалей вантажних і пасажирських перевезень тощо
Бізнес-вертикаль «Виробництво та сервіс»	
<ul style="list-style-type: none"> - формування бізнес-вертикалі, до складу якої увійдуть відповідні філії, залежні господарські товариства, які будуть спеціалізуватися на виконанні деповських і капітальних видів ремонту тягового рухомого складу, а також модернізації, і їхня оптимізація; - оптимізація системи ремонту рухомого складу (економія 5-20 % по різних статтях витрат); - впровадження послуг з сервісного обслуговування рухомого складу протягом життєвого циклу; - залучення інвесторів і формування стратегічних партнерств зі світовими лідерами з виробництва та модернізації тягового рухомого складу тощо 	

*сформовано на основі роботи [7]

За пропозиціями даного проєкту, для реалізації приватних послуг з перевезень перевізникам необхідно мати ліцензію на здійснення відповідного виду господарської діяльності згідно з законодавством і сертифікат безпеки; тяговий залізничний рухомий склад; право доступу до інфраструктури на підставі відповідного договору з оператором інфраструктури та низку інших документів. Державним регуляторним органом у сфері залізничного транспорту виступатиме Національна комісія з державного регулювання у сфері транспорту, що забезпечуватиме державне регулювання цін (тарифів) на обов'язкові послуги доступу до інфраструктури, розроблення та коригування Методики формування тарифу на обов'язкові послуги доступу до інфраструктури, а також здійснюватиме погодження інвестиційних програм оператора інфраструктури [9].

Серед вчених існують різні точки зору щодо можливих механізмів плати за користування інфраструктурою. Зокрема Міщенко М.І. та Береза І.В. пропонуються методика проведення операційного аналізу витрат, яка базується на нелінійних залежностях витрат, прибутку будівельних організацій від відтворювальної діяльності об'єктів транспортної інфраструктури, що дозволяє знайти оптимальне співвідношення «результати-витрати», відповідно до якого обґрунтовуються рішення щодо доцільності реалізації відтворювальної діяльності [10].

Не менш значні перетворення мають відбутися і у сфері управління інфраструктурою. За програмою реформування інфраструктурна складова, на відміну від вагонної, тяги і пасажирських перевезень, залишиться у державній власності і знаходитиметься в підпорядкуванні оператора інфраструктури. До складу інфраструктурної складової будуть входити такі об'єкти діючого наразі колійного господарства, господарства електропостачання, сигналізації та зв'язку, що забезпечують обслуговування, ремонт і модернізацію колій, інженерних споруд, засобів сигналізації, централізації, блокування та зв'язку, енергопостачання, централізований процес управління перевезеннями, управління регіональними центрами управління перевезеннями, діагностику і моніторинг стану інфраструктури, колії, енергопостачання, сигналізації, централізації і блокування, інженерних споруд, а також філії «Центральна станція зв'язку» і «Енергозбут» [11].

Серед всіх запланованих заходів з реалізації реформ в сфері інфраструктури залізничного транспорту найбільш загрозливий характер мають ті наміри АТ «Укрзалізниця», що спрямовані на оптимізацію інфраструктури шляхом закриття значної кількості малодіяльних ліній і ряду вантажних станцій.

Основна мета таких трансформацій у сфері інфраструктури полягає в оптимізації витрат, що дозволить у подальшому зменшити рівень зростання тарифів на перевезення в АТ «Укрзалізниця». Згідно з проведеним моніторингом діяльності всіх вантажних станцій АТ «Укрзалізниця» за підсумками діяльності у другому півріччі 2018 року під статус «малодіяльна» потрапила 301 вантажна станція (30,2 % загальної кількості вантажних станцій на залізничному транспорті), що в середньому обслуговують близько 2,34 вагона за добу [12]. За оцінками спеціалістів галузі, ліквідація або тимчасове закриття малодіяльних вантажних станцій і ділянок дозволить АТ «Укрзалізниця» економити щорічно майже 6 млн грн прямих витрат за рахунок скорочення чисельності працівників, а отже, і й витрат на їхнє утримання і обслуговування [13]. Безумовно, з точки зору забезпечення операційної ефективності галузі ліквідація неприбуткових складових у структурі компанії є одним із дієвих інструментів скорочення витрат. Однак для залізничного транспорту, діяльність якого має не лише комерційний, але й

соціальний характер такого роду заходи варто визнати «непопулярними», адже ліквідація малодіяльних станцій і ділянок означає: по-перше, скорочення працівників не лише на залізничному транспорті, але й на тих підприємствах, діяльність яких обслуговують ці станції, а отже, і зростання рівня безробіття в країні та погіршення рівня життя населення [14]; по-друге, обмеження доступу населення до інфраструктури, що зумовить зниження його мобільності; по-третє, зниження економічної активності в регіонах і селах, оскільки закриття станцій означає як зниження рівня рентабельності, так і зупинку діяльності підприємств, а отже, зменшення надходжень до місцевого та державного бюджетів; по-четверте, зростання транспортних витрат і підвищення вартості продукції для населення.

Враховуючи негативні наслідки від реалізації заходів з ліквідації малодіяльних станцій і ділянок залізниць, вчені пропонують різні шляхи вирішення даної проблеми. Так, в аспекті розроблення рекомендацій щодо забезпечення імплементації Директиви ЄС 91/140 в діяльність залізничної галузі України проводять дослідження та наводять характеристику світових моделей управління інфраструктурою залізничного транспорту у своїй праці [15] Ейтутіс Г.Д., Крищенко С.О., Зіць О.Є. Цими вченими-науковцями зазначається, що для підвищення ефективності управління інфраструктурою українських залізниць необхідно в першу чергу на законодавчому рівні визначити порядок оплати за користування інфраструктурою, забезпечити рівний доступ до її об'єктів всіх учасників ринку перевезень та ліквідувати можливість фінансування за рахунок коштів, призначених для інфраструктури, інших бізнес-напрямків діяльності галузі.

З метою недопущення закриття малодіяльних ліній залізниць Міщенком М.І. та Кириленко О.М. пропонуються способи раціонального зниження собівартості експлуатаційної діяльності на таких ділянках, що передбачають застосування спрощених методів експлуатації й сучасних, інноваційних основних засобів [16]. Погоджуючись з точкою зору даних учених і враховуючи можливі наслідки реалізації такого роду заходів у сфері інфраструктури АТ «Укрзалізниця», слід визнати, що для підвищення економічної ефективності діяльності українських залізниць необхідно здійснювати модернізацію інфраструктури шляхом покращення її стану, розбудови сучасних термінальних комплексів і центрів, а також впровадження спільних механізмів управління [14].

Отже, узагальнюючи проведений аналіз стану реалізації реформ на залізничному транспорті, вважаємо за необхідне зупинитися на характеристиці позитивних і негативних наслідків їхнього втілення як для галузі та інфраструктури, зокрема, так і для країни в цілому (рис. 2).

Так, серед позитивних наслідків реформування для діяльності українських залізниць слід виділити:

- часткову адаптацію законодавчо-нормативної бази діяльності до стандартів ЄС;
- отримання доступу до інвестиційних фондів і програм ЄС;
- розвиток транспортного співробітництва з європейськими країнами;
- затвердження чітких стратегічних пріоритетів розвитку;
- виконання роботи за встановленими планами та інвестиційними програмами розвитку;
- корпоратизацію та зростання прозорості управління;
- публічність закупівель та електронні аукціони;

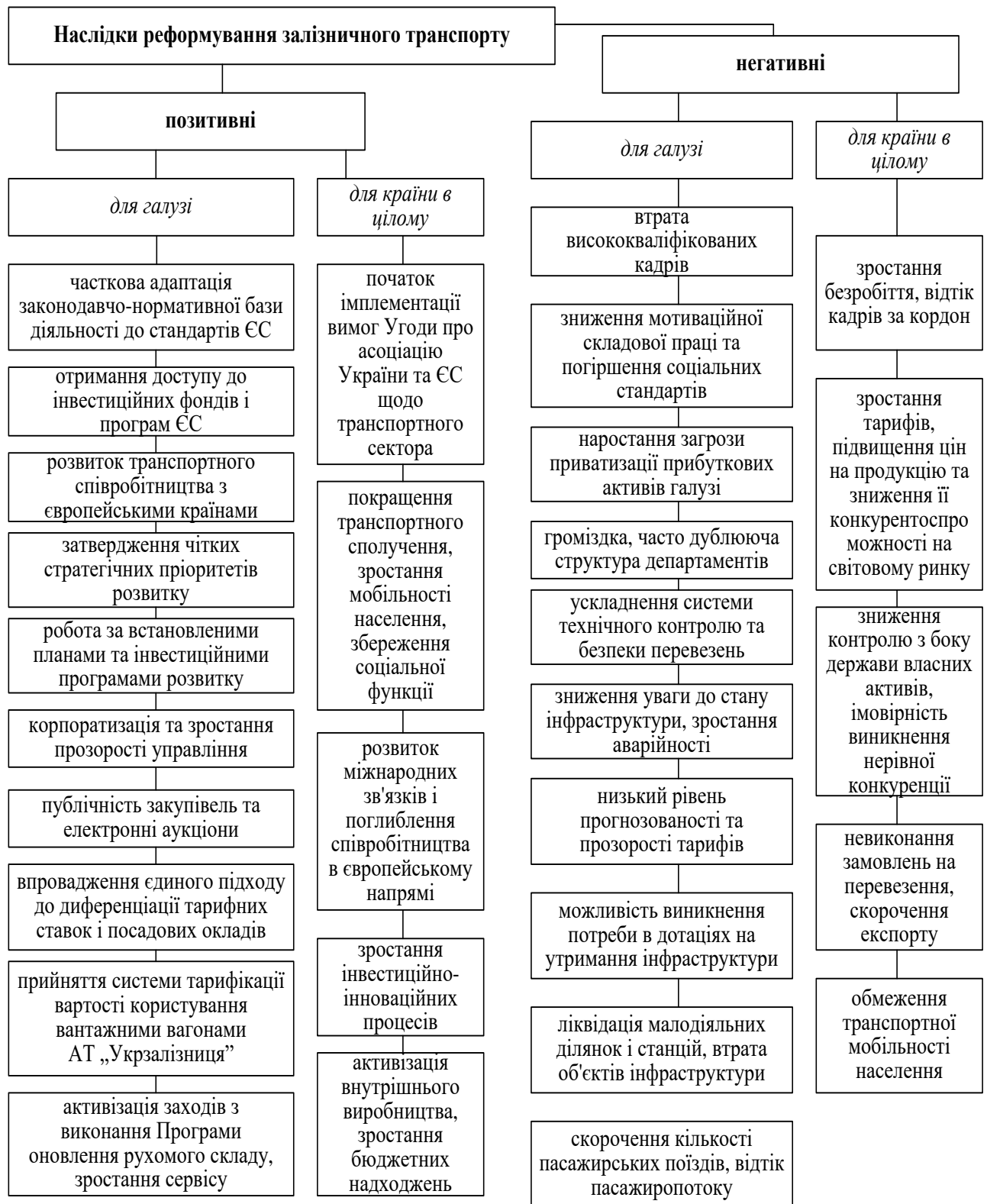


Рис. 2. Позитивні і негативні наслідки реформування залізничного транспорту України для галузі та країни в цілому

**розроблено авторами*

- впровадження єдиного підходу до диференціації тарифних ставок і посадових окладів;
- прийняття системи тарифікації вартості користування вантажними вагонами АТ «Укрзалізниця»;
- активізацію заходів з виконання Програми оновлення рухомого складу, зростання сервісу.

Негативний вплив реформ на діяльність залізничного транспорту

виражається:

- у зниженні мотиваційної складової праці та погіршенні соціальних стандартів;
- втраті висококваліфікованих кадрів;
- наростанні загрози приватизації прибуткових активів галузі;
- формуванні громіздкої, часто дублюючої структури департаментів;
- ускладненні системи технічного контролю та безпеки перевезень;
- зниженні уваги до стану інфраструктури, зростанні аварійності на залізницях країни;
- зниженні рівня прогнозованості та прозорості тарифів на перевезення, особливо вантажні;
- можливості виникнення потреби в дотаціях на утримання інфраструктури;
- ліквідації малодіяльних ділянок і станцій і, як наслідок, втраті об'єктів інфраструктури тощо.

Попри існування негативних наслідків реформ для ефективності функціонування галузі їхні результати мають визначальний вплив на економічні процеси в країні, обумовлюючи їхню як позитивну, так і негативну динаміку. Позитивний ефект реформ для країни в цілому виражається:

- по-перше, у початку імплементації вимог Угоди про асоціацію України та ЄС щодо транспортного сектора;
- по-друге, покращенні транспортного сполучення, зростанні мобільності населення та збереженні соціальної функції залізниць;
- по-третє, розвитку міжнародних зв'язків і поглибленні співробітництва в європейському напрямку;
- по-четверте, зростанні інвестиційно-інноваційних процесів у країні;
- по-п'яте, активізації внутрішнього виробництва та зростанні бюджетних надходжень держави тощо.

Результати реформування українських залізниць мають і негативний вплив на економіку країни, обумовивши зростання безробіття, відтік кадрів за кордон, зростання тарифів, підвищення цін на продукцію та зниження її конкурентоспроможності на світовому ринку, зниження контролю з боку держави власних активів, імовірність виникнення нерівної конкуренції, невиконання замовлень на перевезення та скорочення експорту, обмеження транспортної мобільності населення тощо.

Висновок. Отже, аналіз процесів реалізації структурно-організаційних трансформацій на залізничному транспорті дозволив встановити позитивні і негативні наслідки його реформування та дійти висновку, що процеси реформування не лише впливають на роботу галузі, але й позначаються на економічних процесах у країні. Враховуючи обраний курс проведення реформ на залізничному транспорті, важливим завдання залишається як збереження доступності транспортних послуг для промисловості та населення країни, недопущення «роздержавлення» активів залізниць, так і впровадження інноваційних заходів до процесу перевезень з метою перетворення АТ «Укрзалізниця» в транспортно-логістичного оператора європейського рівня. Це потребує проведення оцінювання впливу процесів реформування залізниць на основні показники діяльності галузі та розроблення інструментарію її розвитку у відповідності з транспортно-логістичними трансформаціями, що відбуваються на світовому ринку.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції Державної програми реформування залізничного транспорту: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2006 року № 651-р. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-%D1%80> (дата звернення: 10.09.2017).
2. Державна програма реформування залізничного транспорту (проект). Лист Укрзалізниці від 23.04.2007 р. № ЦЗ-1-Ф-11/260.
3. Проблеми та основні напрямки реформування залізничного транспорту України: монографія / Цветов Ю. М., Макаренко М. В. та інші. К. : КУЕТТ, 2007. 222 с.
4. Тесленко Т. В. Основні аспекти реформування залізниць України. *Збірник наукових праць ДЕГУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2014. Вип. 27. С. 173-177.
5. Програма реформування (ринкової трансформації) залізничного транспорту: рішення Колегії Міністерства транспорту та зв'язку № 25 від 25 липня 2008 року.
6. Про затвердження Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2009-2019 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 року № 1390. *Законодавство України* : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-%D0%BF> (дата звернення: 14. 10. 2017).
7. Основні аспекти стратегії розвитку ПАТ «Укрзаліниця» 2017-2021 роки. *АТ «Укрзаліниця»* : веб-сайт. URL: http://www.uz.gov.ua/about/general_information/ (дата звернення: 15.05.2018).
8. Овчиннікова В.О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 426 с.
9. Про залізничний транспорт України : проект Закону України № 9512 від 30 січня 2019 року. *ЛігаЗакон* : веб-сайт. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH7C800A.html (дата звернення: 12.02.2019).
10. Міщенко М. І., Береза І. В. Модель розрахунку величини плати за доступ до об'єктів міської пасажирської інфраструктури з урахуванням участі підприємств транспортного будівництва у процесах її розвитку. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 11 (263). С. 30-44.
11. УЗ Інфраструктура ПАТ «Укрзаліниця». *АТ «Укрзаліниця»* : веб-сайт. URL: https://cfts.org.ua/files/Session_3_Infrastructure.pdf (дата звернення: 10.09.2018).
12. Результати аналізу діяльності вантажних станцій АТ «Укрзаліниця» у 2-му півріччі 2018-го року та перелік малодіяльних вантажних станцій. *АТ «Укрзаліниця»* : веб-сайт. URL: https://www.uz.gov.ua/cargo_transportation/general_information/ (дата звернення: 10.01.2019).
13. УЗ підготувала список малодіяльних вантажних станцій. *Порти України* : веб-сайт. URL: <https://ports.com.ua/uk/news/uz-podgotovila-perechen-malodeyatelnuykh-gruzovykh-stantsiy> (дата звернення: 24.02.2019).
14. Корінь М.В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 401 с.
15. Ейтутіс Г. Д., Крищенко С. О., Зіць О. Є. Характеристика світових моделей управління інфраструктурою залізничного транспорту. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. : веб-сайт. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/70.pdf (дата звернення: 24.02.2019).
16. Кириленко О.М., Міщенко М.І. Ефективність спрощених методів експлуатації малодіяльних ліній та основних засобів транспорту. *Економічні інновації*. 2017. Вип. 63. С. 90-95.

Ареф'єв С.О.,

*доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та бізнесу
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

Титикало В.С.

кандидат економічних наук, доцент

Національний медичний університет імені О.О. Богомольця

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ НА КОНКУРЕНТНИХ РИНКАХ ЗА ХОЛІЧНИМ ПІДХОДОМ

Динаміка змін зовнішнього середовища діяльності підприємства значно впливає на появу нових загроз на діяльність всіх суб'єктів господарювання, що актуалізує необхідність формування підходів до управління і осучаснення системи забезпечення економічної безпеки. Розгляд управління економічною безпекою підприємства з позиції холічного підходу має враховувати конкурентоспроможність та потенціал інноваційного ресурсу, здатного до створення переваг і запасу економічної стійкості при функціонуванні на конкурентних ринках. Реалізація концептів побудови економічної безпеки підприємством передбачає переважне удосконалення інноваційної складової стратегії з акцентом на стратегічне ситуаційне випередження в конкуренції за майбутні сегменти ринку, що сприятиме передбаченню загроз щодо безперервної діяльності.

Систему економічної безпеки підприємства можна визначити як взаємозв'язану сукупність спеціальних структур, засобів, методів і заходів, які забезпечують безпеку бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз. У цьому контексті систему можна охарактеризувати комплексом управлінських, страхових, правових, економічних, охоронних, режимних, судово-правових та інших заходів із захисту бізнесу від незаконних посягань, мінімізації або уникнення матеріальних та інших утрат [4]. В даному контексті проявляється холічність до визначення сутності економічної безпеки підприємства, що охоплює основні функціональні елементи, які забезпечують стійке функціонування його як системи і можливість підтримання наявних зв'язків при прийнятті управлінських рішень щодо адаптації або попередження небезпек і зовнішнього середовища.

Забезпечення економічної безпеки підприємств є однією з умов їх існування та розвитку в сучасній глобалізації економіки та жорсткої конкуренції. Процес забезпечення економічної безпеки дозволяє отримати певну інформацію щодо реальних та потенційних загроз і небезпек діяльності підприємству. При цьому формується одне з інформаційних джерел щодо оцінки реального стану підприємства та умов його розвитку у певному соціально-економічному середовищі [5, С. 92]. Основні елементи системи економічної безпеки підприємства включають (рис. 1) визначення напрямів економічної безпеки та їхнє змістовне наповнення, формулювання механізму її забезпечення із необхідними складовими; встановлення рівнів економічної безпеки, обґрунтування мети і принципів (основних і функціональних) при формуванні системи забезпечення економічної безпеки підприємства і теоретико-методичного підходу до оцінювання захищеності визначених напрямів за рівнями.



Рис.1. Основні елементи системи економічної безпеки підприємства [3,14]

Основними завданнями економічної безпеки є: забезпечення економічної ефективності підприємства, обмеження зростання витрат і зростання кадрового потенціалу, формування ефективної структури фінансового планування і підвищення інвестиційної привабливості, нарощування обсягів реалізації продукції підприємства. Ці завдання визначають стратегію економічної безпеки як формування і обґрунтування стратегічних пріоритетів, засобів і механізмів вирішення проблем [8, с.41].

Для вирішенні завдань економічної безпеки підприємства доцільно сформувані модель оцінювання зовнішнього середовища, яка має будуватися на комбінуванні адаптованих до специфіки діяльності технологій стратегічного аналізу, а також на формуванні її нових елементів і зв'язків між ними, які адекватно відображають тенденції здійснення трансформаційних процесів в економіці. Ця модель має комплексний характер і забезпечує узгодження усіх сфер компетенції стратегічного аналізу, починаючи від визначення зовнішнього середовища і його чинників і закінчуючи оцінюванням природи небезпек для обґрунтованих складових економічної безпеки підприємства на підставі застосування холичного підходу.

Науковці зазначають, що при ефективному використанні ресурсів та наявності здатності підприємства до постійного розвитку можна стверджувати про досягнення високого рівня економічної безпеки [8, с. 19]. «Середній рівень економічної безпеки характеризується досягненням підприємством фінансово-економічної стійкості та формуванням здатності до адаптації. Низький рівень економічної безпеки визначається при виявленні стабільності та безперервності виробничої діяльності на підприємстві та при здатності лише протистояти загрозам». На даному етапі важливим є встановлення вузьких місць в комерційно-

виробничій діяльності підприємства, які доцільно в першу чергу класифікувати як загрозу його економічній стійкості як передумови як розвитку, так і забезпечення безперервного функціонування як системи, що здебільшого буває, коли у нього широка диверсифікація продукції.

Оскільки стратегічна конкурентоспроможність підприємства у конкурентному просторі сформовано здебільшого навколо потреб споживача, то у короткостроковому періоді для адаптації важливим є отримання належного розміру фінансово-економічних результатів від операційної діяльності, то у довгостроковому проміжку часу надзвичайно зростає значення його інвестиційної діяльності. Так, залежно від рівня безпеки підприємства та його фінансових можливостей група авторів Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. [1, с. 220]. виділяють такі види стратегій забезпечення економічної безпеки: системного планового забезпечення; швидкого реагування; інституціоналізації та послідовного зміцнення; комплексного гарантування; відшкодування збитку; раптового реагування; сегментованого забезпечення; часткового врахування; делегування функцій.

На думку О.О. Фальченко розроблення стратегії економічної безпеки підприємства слід здійснювати кількома етапами: визначення глобальної цілі підприємства; виявлення резервів підвищення ефективності його можливостей і небезпек зовнішнього середовища; вибір елементів економічної стратегії; визначення локальних цілей; тактичне планування і розроблення альтернативних варіантів тактичних дій; контроль результатів реалізації стратегії [13, с.157]. Переваги реалізації стратегічного управління економічною безпекою підприємства (рис. 2) обумовлені необхідністю і здатністю до розвитку підприємств, можливістю прогнозувати тенденції зовнішнього і внутрішнього середовищ, передбачувати загрози, вчасно адаптуватись через впровадження багаторівневих і мультифункціональних змін у комерційно-виробничий процес. Створення інформаційного забезпечення стає ще однією з переваг для планування діяльності підприємства, формування замовлень на сировину і матеріали, удосконалювати технології та компетенції працівників.

Отже, запровадження концепції стратегічного управління економічною безпекою підприємства може надати підприємству низку переваг:

- можливість сформулювати необхідне інформаційне підґрунтя для прийняття важливих стратегічних та тактичних безпекових рішень;
- можливість завжди «тримати руку на пульсі подій», тобто бути в курсі всіх об'єктивних змін зовнішніх та внутрішніх факторів, які чинять певний вплив на економічну безпеку підприємства;
- мінімізація впливу на бізнес негативних чинників та загроз, які можуть виникнути в зовнішньому оточенні в найближчій та віддаленій перспективі;
- підвищення рівня керованості та плановості процесів управління системою економічної безпеки, що сприяє зростанню її ефективності;
- консолідація персоналу підприємства, тобто об'єднання спільних зусиль спеціалістів та керівників різних підрозділів підприємства в рамках розроблення та реалізації корпоративної стратегії економічної безпеки [10, с. 51]

Розглядаючи підприємство як складу та багатогранну соціально-економічну систему, необхідно відзначити різноманіття видів його господарської діяльності, які ґрунтуються на побудованих взаємозв'язках у внутрішньому середовищі

відображаються через організаційну структуру, а у зовнішньому формуються на підставі підписаних контрактів із постачальниками і споживачами

Переваги реалізації стратегічного управління економічною безпекою підприємства	
	зведення до мінімального рівня негативних наслідків змін, що відбуваються зараз, а також факторів невизначеності в майбутньому,
	можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів та визначенні рівня їх впливу на економічну безпеку,
	можливість отримати необхідну інформаційну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень по забезпеченні економічної безпеки підприємства;
	підвищення керованості системи економічної безпеки, здійснювати ефективні мотивації та стратегічний контроль;
	забезпечення динамічності змін через реалізацію стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу,
	об'єднання зусиль керівників усіх рівнів управління та діяльності підрозділів підприємства, пов'язаних зі реалізацією стратегій забезпечення економічної безпеки.

Рис. 2. Переваги реалізації стратегічного управління економічною безпекою підприємства

Розроблено на підставі [6].

Підтриманню таких зв'язків ґрунтується на їхній зацікавленості в задоволенні власного попиту за кількістю і якістю, іміджем підприємства як стабільного партнера. Підтримання комплексних характеристик підприємством можливо на підставі реалізації холічного підходу управління економічною безпекою, розглядаючи ринки як конкурентні та такі, що потребують стратегічних орієнтирів та розробки сценаріїв розвитку по кожному із напрямів бізнесу.

У найбільш широкому сенсі холізм є позицією в питанні щодо співвідношення частки та цілого, відповідно до якої ціле має якісний пріоритет відносно частки. Онтологічний принцип холізму наголошує, що ціле завжди є чимсь більшим, ніж сума його частин [2, с. 793]. Тому, холістичний підхід дозволяє підприємству виділяти, з одного боку, найбільш важливі для перспектив діяльності напрями бізнесу і досліджувати їхнє комерційно-виробниче забезпечення, а, з другого, визначати функціональну складову (виробничу, кадрову, інноваційну та інші), здатну стати провідною при його реалізації на ринку сформованих конкурентних переваг.

Разом з тим, на думку одного дослідників застосування холістичної концепції в економіці Р. Уфімцева [13, с. 46], дає ілюзію контролю за системою. Слід пам'ятати, що будь-яка система потенційно є дуже складною та ймовірнісною, що в сукупності з емерджентністю виключає можливість такого

контролю на засадах традиційного аналізу. Тому, відповідно до холістичної концепції, необхідно не поділяти систему на складові, а сприймати в усій її різноманітності та складності. З такою думкою можна погодитись при формуванні забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки саме завдяки його цілісного сприйняття можливе захищення від різного роду загроз і збереження як систему господарювання, здатну до розвитку та такої, яка має інвестиційну привабливість як для зовнішніх, так і для внутрішніх інвесторів.

Інтелектуалізація процесу управління підприємством, яка ґрунтується на холістичному підході, дозволяє вчасно розподіляти додаткові інвестиційні ресурси спираючись на дослідження чинників впливу на ключові перспективи. Провідну роль для забезпечення розвитку підприємства на конкурентних ринках займає системна робота по підтриманню його здатності виходити на якісно нові ринки, а також концентрації ресурсів при переході на виробництві нових чи удосконаленні наявних продуктів. Галузева приналежність підприємства має велике значення при здійсненні інвестиційної діяльності, оскільки відмінності в фінансово-операційному циклі і ступінь оновлюваності технологій мають переважне значення при прийнятті управлінського рішення. Доцільно звернути увагу на такі параметри як: очікуване зростання сегменту ринку і, відповідно, обсягів виробництва і продажів продукції, потреби в інвестиціях; еластичність попиту; структура продукції за її капіталомісткістю; ступінь ризикованості втрати рентабельності діяльності всього підприємства і його конкурентних напрямів обумовлюють вибір засобів і методів забезпечення економічної безпеки. При орієнтації підприємства на реалізацію стратегічних перспектив і впровадження стратегій, підприємство також і при холістичному підході до економічної безпеки має ґрунтуватись на синтезі трьох важливих взаємодоповнюючих складових: стратегічного, тактичного і оперативного рівнів управління (рис. 3).

Методами забезпечення економічної безпеки підприємства доцільно визначити: збирання та аналітичну обробку інформації щодо економічної ситуації на макросів складання прогнозів розвитку економічної ситуації на макро- та мікрорівнях; визначення (прогнозування) можливих загроз різних рівнів для підприємства, які можуть вплинути на його діяльність; прийняття рішень щодо недопущення або мінімізації впливу виявлених загроз; організацію діяльності щодо попередження можливих загроз; завчасне відпрацювання моделей (алгоритмів) протидії негативному впливу загрози на діяльність підприємства; проведення практичного експерименту щодо перевірки ефективності відпрацьованих моделей (алгоритмів); виявлення, аналіз і оцінку реальних загроз економічній безпеці, що виникли; ухвалення рішень і організацію діяльності з реагування на загрози, що виникли; застосування відпрацьованих моделей на практиці; – моніторинг та оцінку ефективності реалізації прийнятих рішень; внесення коректив у систему протидії загрозам; постійне вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки підприємства [7, с. 180].

Таким чином, формування процесу управління економічно безпекою підприємства має ґрунтуватись на можливостях його розвитку на ринках, які все більше стають конкурентними за рахунок диверсифікації виробництва та розширення їх через Інтернет-торгівлю, для якої здебільшого не існують обмеження. Реалізації стратегічних підходів при управлінні підприємством розглянута в контексті імплементації інвестиційних заходів, що сприятиме

оновленню основних засобів, впровадженню сучасних технологій, що забезпечить наявні конкурентні позиції.

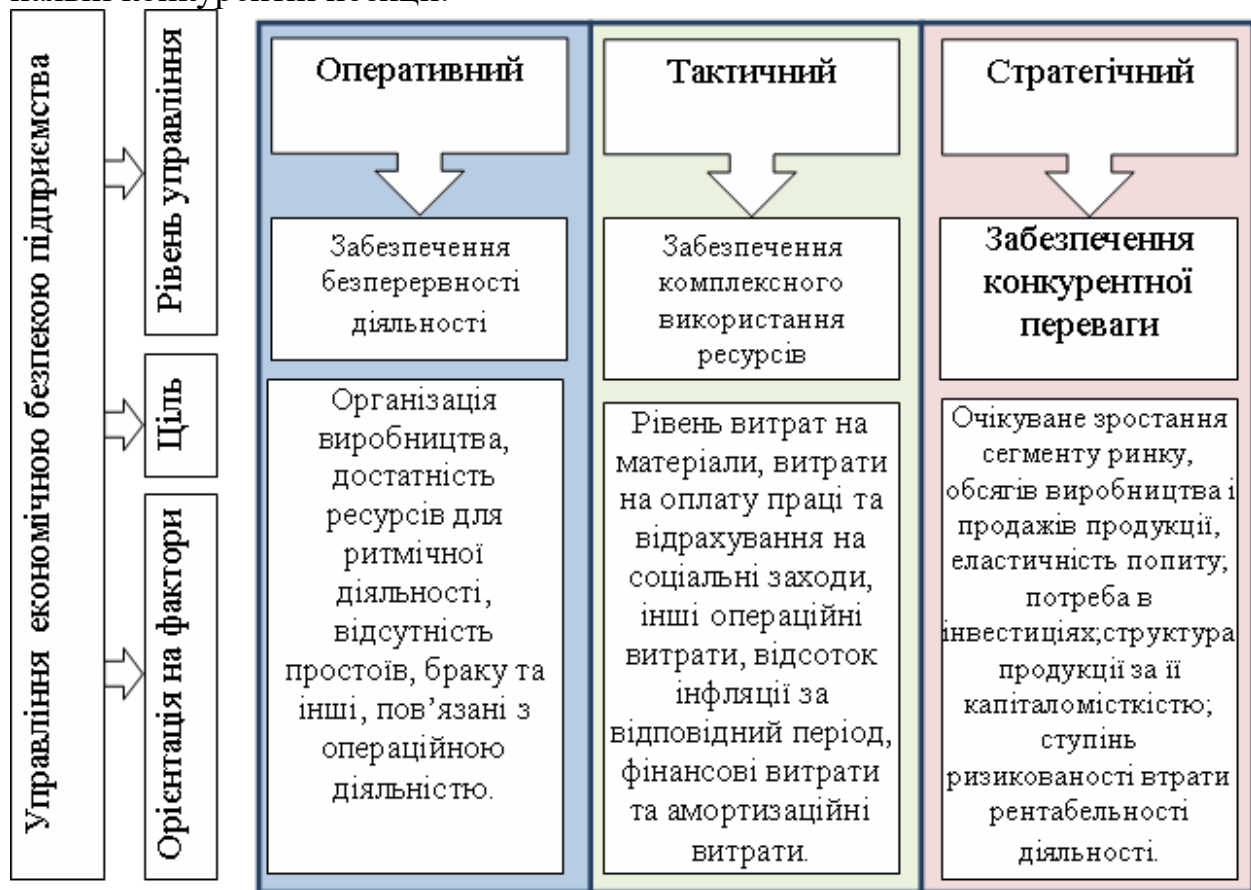


Рис.3. Основні характеристики стратегічного, тактичного і оперативного рівнів управління економічною безпекою підприємств на підставі холічного підходу.

Процес їхнього відтворення запропоновано розглядати з тактичних позицій забезпечення економічної безпеки підприємства в єдиному стратегічному підході на основі холізму.

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : [монографія] / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., [за ред. Т.Г. Васильціва]. – Львів: Арал, 2012. – 386 с.
2. Грицанов А.А. Новейший философский словарь / сост. А.А. Грицанов. – Мн. : Изд-во В.М. Скаун, 1998. – 896 с.
3. Іванюта Т. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Т. Іванюта, А. Заїчковський. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
4. Коробчинський О.Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4. – С. 41-45.
5. Литвиненко Віктор Іванович. Сучасні підходи до формування теорії економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності Європейські перспективи № 11, 2013 с.
6. Нагорняк І.С. Стратегічне управління забезпеченням соціально-економічної безпеки підприємств. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем : колективна монографія. Тернопіль : ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 117–128.
7. Орлик О. Економічна безпека підприємства : властивості, стратегія та методи забезпечення / О. Орлик // Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : [колективна монографія у 2 т.]. – Дніпропетровськ : «ФОП Дробязко С.І.», 2014. – Т. 2. – С. 176–182.

8. Отенко І. П. Іващенко Г. А. Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. Харків : ХНЕУ, 2012. 252 с.
9. Пуцентейло П., Гуменюк О. Основні аспекти формування ефективної системи економічної безпеки підприємства. Економічний дискурс Випуск 2. 2017. с.37-47.
10. Сабецька Т. І. Теоретичні засади стратегічного планування економічної безпеки підприємства / Т. І. Сабецька, В. Б. Сабецький // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2019. - Т. 24, Вип. 2. - С. 49-55.
11. Скорук О.В. Реалізація стратегії економічної безпеки підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 11. С. 498–503.
12. Уфимцев Р. Основы интрамаркетинга [Електронний ресурс] / Р. Уфимцев // Ателье ER. – Режим доступу: <http://www.metaphor.ru/er/approach/intramarketing.xml>.
13. Фальченко О. О. Стратегія забезпечення економічної безпеки підприємств. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. - 2013. - № 66. - С. 157-160.
14. Шевченко І. Особливості формування економічної безпеки підприємства. Наука молода. – 2010. – №10. – С. 178-181.

Альнаджар А.

аспірант кафедри економіки повітряного транспорту

Національний авіаційний університет, м. Київ

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В процесі теоретичних та практичних досліджень факторів формування фінансової безпеки підприємства вітчизняні та зарубіжні дослідники, як правило, виділяють сукупність фінансових, виробничих, інноваційних, трудових, економічних, соціальних та інших груп факторів, які впливають на фінансову безпеку підприємства. На нашу думку, слід в першу чергу звертати увагу на безпосередньо фінансові чинники, що забезпечують консолідацію, розподіл і використання фінансових ресурсів підприємства. До їх складу відносяться:

- забезпечення ліквідності балансу на основі стійкої платоспроможності, своєчасного виконання взятих зобов'язань перед державними та місцевими органами, співробітниками, клієнтами, що досягається шляхом встановлення балансу між обсягами вихідних і вхідних грошових потоків;
- розробка єдиної державної методології прийняття фінансових рішень із вибору ефективного варіанту інвестування грошових коштів;
- створення досконалої структури капіталу із превалюванням власної його частки з метою збереження господарської незалежності;
- перманентна розробка і впровадження вітчизняних інновацій, комунікаційно-інформаційних технологій, їх застосовування для ефективного впровадження нових фінансових механізмів, що дозволяють здійснювати консолідацію, надходження, рух і контроль прямих і оборотних фінансових потоків;
- ліквідація вузьких місць, які викликають скорочення потоку надходження фінансових ресурсів, вживання термінових заходів із відновлення руху фінансів;
- зниження фінансових і матеріальних втрат і збитків;
- своєчасне погашення заборгованості перед державними і регіональними структурами, постачальниками сировини і матеріально-технічних ресурсів;
- диференційоване стимулювання споживачів готової продукції в залежності від масштабу покупки і ін.

Основним фактором, що забезпечує фінансову безпеку підприємства, є формування системи фінансового управління активами, яка б створювала сприятливі умови для приросту власного капіталу і накопичень, необхідних для інноваційного розширення фінансової сфери. Ключове значення в умовах нестачі фінансових ресурсів має підвищення ступеня відповідальності фахівців за забезпечення їх своєчасного надходження, раціональний розподіл і використання за об'єктами призначення.

Найважливішою передумовою формування і забезпечення фінансової безпеки рядом вчених визнається прогнозування фінансової діяльності, яке орієнтоване на динамічне генерування доходу. Перспективне прогнозування має базуватися на показниках оперативного і поточного фінансового планування, очікуваних результатах від використання наявних можливостей і резервів, коригування значень в залежності від реалізації нових джерел зростання доходу, пошуку нових напрямків зростання доданої вартості у внутрішньому середовищі діяльності і зовнішньому бізнес-середовищі.

Вагомим фактором, що впливає на фінансову безпеку підприємства, є величина інвестицій, вкладених в нематеріальні активи, а також складність встановлення залежності і визначення приросту капіталу від використання нематеріальних активів. Узгодженість інтересів усіх суб'єктів економіки по відношенню до нематеріальних активів, відповідно до теореми Р. Гоуза [1] і положеннями А.М. Михайлова [2], при наявності загального інституційного порядку, сприяла б забезпеченню цивілізованих ринкових відносин, зростанню доходів і зниженню трансакційних витрат.

Виходячи із вище зазначеного та беручи до уваги складність процесу забезпечення фінансової безпеки підприємства, нами пропонується розглядати наступні основні класифікаційні ознаки системотворчих факторів формування фінансової безпеки підприємства, до складу яких включені: масштаб впливу; ступінь інтенсивності; темпи впливу; сфера використання; період дії; складність освоєння; перспективи впливу; ефективність впливу. Кожний із зазначених вище факторів характеризується певним набором характеристик (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація факторів формування фінансової безпеки підприємства

Класифікаційна ознака	Характеристики класифікаційної ознаки
1. Масштаб впливу	Глобальний, регіональний, локальний
2. Ступінь інтенсивності	Стабільна, серійна, одинична
3. Темпи впливу	Прискорені, помірні, інерційні
4. Сфера використання	Інтегральна, спеціальна, змішана, обмежена
5. Період освоєння	Довгий, середній, операційний
6. Складність реалізації	Значна, встановлена, знижена
7. Перспективи впливу	Довгострокова, середньострокова, короткострокова
8. Ефективність впливу	Висока, середня, низька

Разом з цим доцільно обґрунтовано оцінювати наслідки фінансових криз і можливостей прогнозування банкрутства. Фінансова безпека підприємств, що базується на інноваційному перетворенні виробничої, трудової та управлінської діяльності, повинна виступати парадигмою успішного ведення бізнесу, приросту доходів, що генерують власні активи підприємства. Поряд з цим доцільно встановити взаємозв'язок класифікаційних ознак в розрізі системотворчих факторів (рис. 1).

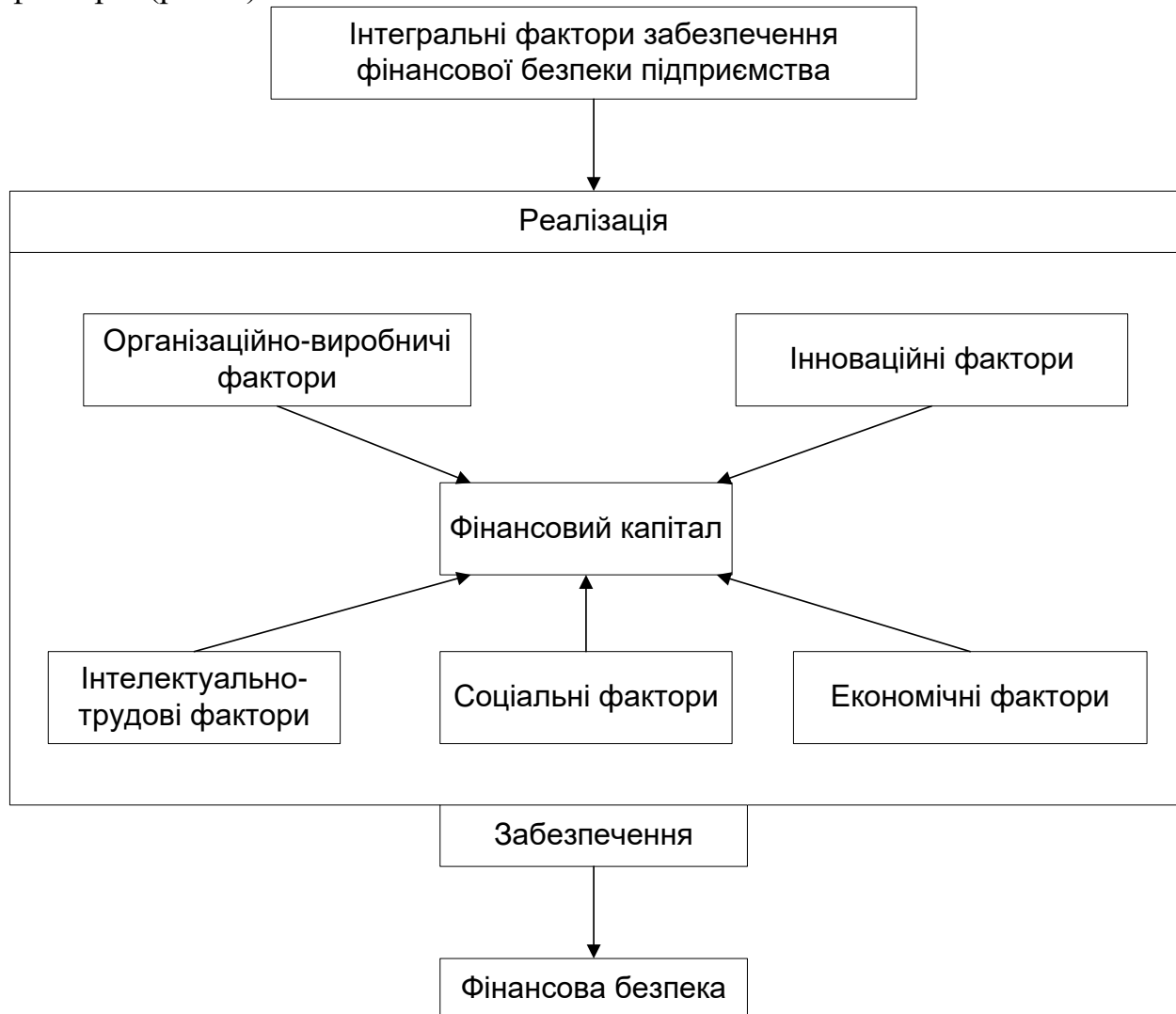


Рис. 1. Взаємозв'язок інтегральних факторів, які забезпечують фінансову безпеку підприємства

З метою активізації кожного фактора необхідно зосередити увагу співробітників на проблемі ресурсозбереження, зниження і попередження фінансових ризиків, визначати склад і ознаки джерел генерування їх виникнення, розподіляти ризики за зонами відповідальності між провідними менеджерами і фінансистами.

Наступним аспектом, який необхідно враховувати в даному контексті є розвиток досконалої конкуренції і випуск конкурентоспроможної продукції, що користується попитом в країні і за кордоном, адже це значно підвищує фінансовий статус країни та забезпечує додаткові надходження до державного та регіональних бюджетів. У всьому світі найбільша частка ВВП створюється інноваціями, інтелектуальною працею і конкурентоспроможністю широкого

асортименту товарів. Саме тому даний фактор визнається основою фінансової безпеки країни, а, отже, і вітчизняних підприємств.

Слід врахувати думки італійських вчених К. Жана і П. Савона [3], які, приділяючи першочергову увагу конкурентній боротьбі в сучасній світовій економіці, вважають, що в конкуренції повинні брати участь як підприємства, фінанси, так і різні «системи країни», що збільшують її багатство і благополуччя населення через застосування механізмів підвищення конкурентоспроможності держави. Дослідники стверджують, що в умовах гострої конкурентної боротьби на світовому рівні стратегічний ефект є фінансовою категорією, яка значно перевершує поняття прибуток.

При формуванні конкурентоспроможної національної системи слід розглянути наукові положення Б. Спенсера [4], які були запропоновані ним для високорозвинених країн світу:

- створення можливості виробляти додатковий валовий внутрішній продукт як у вигляді прибутку, так і внаслідок зростання заробітної плати, який сумарно перевищує обсяг виділених державою субсидій;

- системотворчі галузі економіки повинні займати високу конкурентну позицію за якістю виробленого товару, інфраструктурою просування на ринок, післяпродажним обслуговуванням, відповідністю ціни аналогічних товарів іноземних товаровиробників, а державна підтримка таких галузей повинна сприяти скороченню обсягів виробництва іноземних конкурентів;

- ступінь концентрації фінансового капіталу і виробництва системотворчих та інших галузей економіки, які потребують державної підтримки, повинні бути не нижчим, ніж у закордонних конкурентів. У свою чергу, така умова викликає необхідність пом'якшення національного антимонопольного законодавства для відповідних галузей промисловості при державному регулюванні і створенні перешкод перенесення на внутрішній ринок монопольного ціноутворення;

- виділення державою фінансових засобів галузям промисловості не повинно призводити до зростання цін на фактори виробництва, однак товаровиробники повинні отримувати частку доходів у формі участі в отриманні прибутку;

- фінансова політика щодо виділення коштів може вважатися ефективною, якщо національна галузь економіки має перевагу (або може її отримати) за витратами на виробництво, а також коли зростання масштабів виробництва забезпечить поліпшення якості продукції та отримання суттєвої економії за рахунок раціонального використання факторів виробництва;

- виділення державних інвестицій або інших видів підтримки національним НДІ є найбільш ефективним, якщо будуть створені новітні технології, здатні знизити витрати, підвищити рівень продуктивності праці, сприяти виготовленню більш якісного товару у порівнянні з іноземними конкурентами, знизити обсяг закупівлі імпортного товару.

У фінансовій системі серед основних елементів її формування і функціонування важливе значення мають трудові фактори, засновані на інтелектуальному потенціалі людського капіталу. Однак деякі дослідники, в тому числі А.І. Ішмуратова [5], зазначають, що в рамках методології економістів класичної і неокласичної школи, капітал, як окремий фактор виробництва, вважається факторним доходом. Щодо інтелектуального капіталу даний підхід є

некоректним через те, що структурний і людський капітал не є незалежними факторами виробництва, вони знаходяться у взаємній залежності із працею.

Досить цікавим в даному контексті є підхід Л. Мізеса, на думку якого капітал - це об'єднані результати природи і праці, витрачені в минулому. Така думка про недоцільність використання відокремленого поняття «інтелектуальний капітал» є суперечливою із ряду причин. Від клієнтського або інтелектуального внеску залежить прогресивність процесів розробки та впровадження інновацій, отримання доходу від їх використання, якими, власне, управляють вчені, інженери, техніки, менеджери та ін. Саме ці категорії фахівців сприяють зростанню валового внутрішнього продукту, досягненню фінансової стабільності шляхом залучення нових груп споживачів. Від ефективності їх діяльності залежить ємність і ніша ринку, нарощування доходу і фінансова стійкість підприємства.

Передбачається, що фінансисти підприємств з інтелектуальним мисленням формують сукупний фінансовий капітал у вигляді суми вартостей активів компанії, які ефективно розподіляють і використовують, до складу якого входять і нематеріальні активи - брендинг, імідж підприємства, реклама, етика і культура підприємницької діяльності. Інтелектуали (вчені, інженери, техніки та інші) в усьому світі здійснюють створення нової споживчої вартості, забезпечують підвищення якості і конкурентоспроможності товарів, що приносять надзвичайні доходи.

Даний факт підтверджує також і Міжнародний стандарт фінансової звітності (МСФЗ 38) [6], відповідно до якого повинен вестися адекватний облік інтелектуального капіталу. На жаль, в Міжнародному стандарті фінансової звітності не представлений конкретний метод обчислення ефективності його використання. Тому підприємства, з огляду на таку невизначеність, не приділяють належної уваги структурі обліку нематеріальних активів та розрахунку оцінки фінансової безпеки підприємства. Причинами цього є неліквідність нематеріальних активів. Так, знайти покупця на бренд, торгову марку товару часто дуже непросто. Це пов'язано з тим, що поряд з нематеріальними активами доводиться організовувати відповідне виробництво або подавати бренд за вищою вартістю. Крім того, недосконале оподаткування, коли розмір активів і витрат є базовими, основними показниками для розрахунку різних податків, істотно змінює структуру податків за рахунок зростання неліквідності, що в результаті призводить до зниження доходу.

Отже, у національній економіці формується складна система факторів, які здатні чинити як позитивний, так і негативний вплив на фінансову безпеку підприємства.

До факторів, які чинять позитивний вплив на фінансову безпеку підприємства, відносяться:

- послідовна макроекономічна, в тому числі грошово-кредитна і бюджетна політика;
- система оподаткування із адекватним податковим тягарем;
- сприятливий інвестиційний клімат;
- стабільність національної валюти;
- стійкий торговельний і платіжний баланс;
- місткий внутрішній ринок;

- високий внутрішній платоспроможний попит домашніх господарств і компаній;

- розвинений фінансовий ринок;
- кваліфікована робоча сила;
- високий рівень розвитку науки і техніки;
- інноваційна активність;
- державна підтримка;
- розвинута інфраструктура;
- державно-приватне партнерство.

Так, наприклад, система оподаткування з адекватним податковим тягарем як фактор фінансової безпеки підприємств, що проявляється в національній економіці, забезпечує таку норму вилучення частини корпоративного прибутку в дохід держави, що не підриває стабільність ведення бізнесу і може розглядатися з боку підприємства як плата за створення інфраструктури і надання широкого переліку державних послуг. Навпаки, високий рівень оподаткування означає вилучення у підприємства обсягу прибутку, втрата якого негативно впливає на його господарську діяльність, можливості формування інтелектуального капіталу та здійснення інвестицій. При високому податковому тягарі підприємства змушені забезпечувати свою фінансову безпеку за рахунок оптимізації оподаткування із використанням трансфертного ціноутворення та офшорних схем. Однак, як показав досвід функціонування офшорної зони на Кіпрі, такі методи оптимізації оподаткування є ризикованими і створюють серйозні загрози фінансової безпеки підприємств.

Стабільність національної валюти забезпечує стійкість грошових потоків підприємства, дозволяє розвивати експортну діяльність, забезпечує стійкість цін імпорتنих поставок. Крім того, в умовах цінової стабільності створюються передумови для прогнозування і планування інвестиційної активності підприємства. Зазначені обставини обумовлюють посилення економічної та фінансової безпеки підприємства. Крім того, мінімізація загроз діяльності бізнес-структур забезпечується позитивним впливом стабільності національної валюти на формування позикового капіталу підприємств. Стійка вартість грошей виражається в процентних ставках, що не включають премію за ризик знецінення грошей при підвищенні цінової динаміки. Це позитивно відображається на вартості позикового капіталу. Його формування за рахунок залучення банківських кредитів і облігаційних позик дозволяє створювати конкурентний потенціал підприємства, розширювати його частку на внутрішньому ринку, здійснювати експансію на світовому ринку. В результаті забезпечується диверсифікація діяльності підприємства, підвищується його фінансова стійкість, поліпшуються умови залучення фінансових ресурсів.

Державно-приватне партнерство як фактор фінансової безпеки підприємства забезпечує ресурсну базу і збут продукції підприємств, дозволяє підприємствам користуватися науковими розробками, отриманими при державному фінансуванні відповідних досліджень. Таке партнерство сприяє зниженню асиметрії ринкової інформації, а також підвищує ефективність ринків. Результатом партнерських відносин є формування ринкового середовища з прогнозованими середньо- і довгостроковими трендами. Це зумовлює збільшення можливостей якісного аналізу загроз фінансової безпеки підприємств, дозволяє використовувати ефективні методи їх своєчасного виявлення і нейтралізації.

До факторів, здатних чинити негативний вплив на фінансову безпеку підприємства відносяться:

- відстала галузева структура;
- низький платоспроможний попит;
- нестача інвестиційних ресурсів;
- переважання експорту капіталу над його імпортом;
- недостатня інноваційна активність;
- високі ризики ведення бізнесу;
- корупція;
- неефективна грошово-кредитна і бюджетна політика;
- недостатній обсяг золотовалютних резервів;
- високі витрати залучення власного і позикового капіталу;
- низька капіталізація фондового ринку.

Так, відстала галузева структура економіки не дозволяє господарській системі генерувати достатній обсяг доданої вартості для формування стійкого платоспроможного попиту і інтенсивного інвестиційного процесу, зумовлює низький попит на продукцію передових галузей, стримує експорт промислової продукції, призводить до залежності від імпорту. В умовах відсталої галузевої структури інноваційні компанії стикаються з браком фінансових ресурсів і змушені орієнтуватися на залучення позикового капіталу. Високий ризик левериджу зумовлює нестійкість бізнесу таких підприємств і створює серйозні загрози їх фінансової безпеки.

Фінанси підприємств сировинних галузей в умовах відсталої структури економіки в значній мірі залежать від стану кон'юнктури світових ринків. Її висока волатильність створює загрози недостатності власних фінансових ресурсів при падінні ринків і високу вартість запозичень. Подібні загрози зумовлюють необхідність реалізації особливої стратегії фінансової безпеки, що включає створення резервів і широке використання інструментів хеджування ризиків, що виникають.

Нестача інвестиційних ресурсів як негативний фактор фінансової безпеки підприємств проявляється внаслідок низьких темпів процесу створення доданої вартості, неефективного використання наявних фінансових ресурсів, відтоку капіталу за кордон. У такій ситуації загрози фінансової безпеки підприємств пов'язані, по-перше, з недостатнім фінансовим потенціалом, здатним забезпечувати інноваційний розвиток; по-друге, необхідністю залучення іноземних кредитів, пов'язаних із високими валютними ризиками. Такі ризики особливо небезпечні для підприємств, якщо основний обсяг їх продажів доводиться на внутрішній ринок. В цьому випадку девальвація національної валюти призводить до різкого подорожчання обслуговування і погашення кредитів в іноземній валюті.

Високі ризики ведення бізнесу як фактор фінансової безпеки підприємства проявляються в значній залежності національної економіки від коливань світової кон'юнктури, високому податковому тягарі, неопрацьованому господарському законодавстві, високій ймовірності зміни політичного курсу.

Корупція як фактор формування фінансової безпеки підприємства виявляється в національній економіці створює такі загрози, як необґрунтовані судові переслідування, побори, невиконання правових норм, націоналізація, необґрунтовані обмеження діяльності в конкретних сферах господарської

системи. Всі ці загрози негативно впливають на потенціал розвитку підприємства і його фінансову безпеку.

Високі витрати залучення власного і позикового капіталу формуються при підвищенні процентних ставок регулятором грошового ринку, а також внаслідок істотної премії за ризик ведення бізнесу в певній сфері або конкретній країні. Завищені витрати на формування капіталу зумовлюють зниження доданої вартості. Цей показник розраховується як різниця між прибутковістю активів і витратами залучення капіталу, помножених на величину активів. Спадаюча динаміка цього показника є важливим індикатором наростання загроз фінансової безпеки підприємств.

Список використаних джерел:

1. Coase R. The Problem of Social Cost. США, Чикаго, 1991.
2. Михайлов А.М. Институциональные отношения, интересы и правовые нормы. Вопросы экономики и права, 2010. № 5. С. 13-14.
3. Жан К., Савона П. Геоэкономика. Господство экономического пространства. М.: Ad Marginem, 1997. С. 34-36.
4. Spencer B.J. What Should Trade Policy Target? Strategie Trade Policy and the new International Economics, 2010. P 70-79.
5. Ишмуратова А.И. Институционализация функций клиентского капитала. Экономические науки, 2012. № 4 (89). С. 35-38.
6. International Accounting Standards. URL: <https://www.iasplus.com/en/standards/ias> (accessed: 12.04.2020).

Касьянова Н.В.

*Доктор економічних наук, професор
Національний авіаційний університет, м. Київ*

Кравчук Н.М.

*Кандидат економічних наук, доцент
Національний авіаційний університет, м. Київ*

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Одне з найбільш актуальних питань сучасності є питання забезпечення економічної безпеки. Компанії, які є піонерами цифрової трансформації, не тільки отримують значні переваги, але й несуть підвищені ризики. Останнім часом все більше інформації, в тому числі і критично важливу для окремих людей та підприємств зберігають, обробляють і передають за допомогою автоматизованих систем обробки інформації - сукупності технічних засобів та програмного забезпечення, а також методів обробки інформації і дій персоналу, які необхідні для виконання автоматизованої обробки інформації.

Ще півтора десятиліття тому, коли цифрова економіка тільки зароджувалася, вже на той час був помітний перекис понять в області захисту даних. Говорячи про економічну доцільність заходів щодо підтримки інформаційної безпеки, вони насамперед означають захист від вірусів і хакерів, але згідно зі звітів провідних організацій, інсайдерські заходи завдають найбільшої шкоди. Збиток від необережних та неправомірних дій співробітників у рази перевищує обсяг завданої шкоди від дій вірусів і хакерських атак, або ж спроб зловмисного безпосереднього вилучення інформації.

Свого часу дослідженням проблем забезпечення економічної безпеки підприємств займалися такі вчені, як Ареф'єва О.В., Білошкурська Н.В., Білошкурській М.В., Бланк І.А., Гавкалова Н.Л., Гічова Н.Ю., Грунін С.О., Дикий А.П., Капітула С.В., Корчевський Л.О., Кузенко Т.Б, Мішин О. Ю., Мішина С. В., Наумова Л.Г., Олейніков Є.О., Ружицький А.В., Тамбовцев В. Л., Тимофєєв Т.В., Філіппова С.В., Чаплігіна Ю.С., Шевченко С.І., Якубець В.М. та інші.

Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць учених, які займалися проблемою економічної безпеки підприємства, слід зазначити, що досі інформаційна складова економічної безпеки не була належним чином відображена в літературі, зокрема в можливості використання інноваційних технологій щодо забезпечення інформаційної безпеки підприємства.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні використання сучасних інформаційних технологій для формування потенціалу економічної безпеки підприємства.

В епоху інформаційної постіндустріальної економіки необхідністю для підприємств є забезпечення економічної безпеки для досягнення стратегічних та тактичних цілей господарської діяльності, які досягаються шляхом виявлення реальних та прогнозування потенційних загроз, пошуку шляхів їх запобігання, пом'якшення або усунення наслідків їх впливу, аналізу сил та засобів, необхідних для забезпечення економічної безпеки.

Системний підхід до вирішення даної проблеми базується на принципі цілісності об'єкта, тобто вивченні характеристик економічної безпеки як єдиного цілого. Це пов'язано з результатом виникнення синергетичного зв'язку між окремими елементами системи. Структурні компоненти системи економічної безпеки - це суб'єкти системи, ресурси, організаційно-правова база побудови та функціонування системи економічної безпеки, механізми управління системою, механізми стратегічної взаємодії, технології, методи і засоби забезпечення економічної безпеки. Оскільки економічна безпека перебуває в площині забезпечення життєздатності підприємства, то управління економічною безпекою має включати підсистеми на всіх рівнях управління.

Забезпечення економічної безпеки пропонується розглядати захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого, інформаційного та кадрового потенціалу підприємств від активних або пасивних економічних загроз як ендогенного, так і екзогенного характеру.

До внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства, що лежать в сфері виробничої діяльності необхідно віднести:

- зниження виробничого потенціалу через вибуття частини статутного капіталу та його непоповнення;
- відставання техніки та технології;
- високі виробничі витрати;
- можливість шахрайства та крадіжок всередині підприємств;
- помилкові виробничі дії персоналу;
- використання персоналу підприємства як каналу отримання інформації.

До зовнішніх загроз економічній безпеці інноваційних промислових підприємств належать:

- неможливість реалізації свого товару з прибутком (втрата своєї ніші на ринку товару), що забезпечує розширення відтворення;

- зміна фінансової ситуації в країні в гіршу сторону, зниження інвестиційної активності;

- зниження вартості акцій підприємств на фондовому ринку, тобто зниження капіталізації підприємства;

- платіжна недисциплінованість серед покупців спричиняє погіршенню фінансового стану підприємства, що призводить до погіршення інвестиційної діяльності та не дозволяє підприємствам йти шляхом інноваційного розвитку;

- недобросовісна конкуренція та контрагенти;

- кримінальна конкуренція;

- промислове шпигунство;

- слабкі сторони кримінально-правової та економічної політики держави

- злочини у сфері використання комп'ютерних технологій, які порушують захищеність інформаційних систем, інформаційних ресурсів підприємства і створюють загрози інформаційної безпеки;

- складності розробки та постановки на виробництво нової продукції.

Особливої гостроти проблемі економічної безпеки підприємства в умовах цифрової економіки надають інформаційні загрози:

1) широкомасштабне впровадження інформаційних і комунікаційних технологій в усіх сферах функціонування підприємства та суспільства в цілому;

2) зростання ролі інформаційних ресурсів та їх принципова вразливість від різного роду погроз, інформаційної зброї, оскільки властивість їх безпеки не є «вродженим», емерджентним, системоутворюючим;

3) суттєва зміна в організації інформаційних і комунікаційних технологій, що характеризується мініатюризацією, швидкодією, мережевою інтеграцією. Все це забезпечує не тільки високу ефективність, а також дозволяє використовувати сучасні технології в якості інформаційної зброї;

4) зростаюча загроза зловмисних дій щодо інформаційних ресурсів, як інструменту, що забезпечує конкурентні переваги.

До порушень інформаційної безпеки підприємства відносяться:

- вихід системи з штатного режиму експлуатації в силу випадкових або навмисних дій по завантаженню інформації (перевищення розрахункового числа запитів, надмірний обсяг інформації тощо);

- порушення роботи (випадкове або навмисне) систем зв'язку, електропостачання, водо- і / або теплопостачання;

- витік та оприлюднення приватної інформації, шахрайство, поширення небезпечного контенту, вплив на особистість шляхом збору персональних даних;

- вплив на системи інтернет-банкінгу, онлайн-торгівлі, геоінформаційних систем і хакерські атаки на сайти.

Найчастіше від зовнішніх загроз страждають стратегічно важливі напрямки або великі підприємства, яким можна завдати непоправної шкоди за допомогою порушення їх інформаційної безпеки, крадіжки даних або коштів. Що стосується малого та середнього бізнесу, то такі підприємства рідко потрапляють під зовнішній удар, оскільки не представляють особливого інтересу, навіть враховуючи значно слабші засоби захисту від зовнішніх загроз.

У внутрішнього же порушника, особливо в тому випадку, якщо його дії свідомі і не є помилкою, стимулів значно більше. Від банальної образи до матеріальної вигоди у разі підкупу з боку конкурентів, а можливостей при цьому значно більше, оскільки він спочатку вже є легальним користувачем мережі, має

доступ, включаючи конфіденційні ресурси організації, і може використовувати корпоративні додатки та обробляти в них дані на законних підставах. Приблизно в 40% випадків зовнішнього втручання в роботу підприємства - обхід системи інформаційної безпеки не відбувається через те, що для удару використовувалися внутрішні ресурси підприємства і зацікавлені штатні його співробітники.

На жаль, великі зусилля витрачаються саме на захист від зовнішніх загроз і на це є кілька причин. Будувати систему захисту від зовнішнього ворога досить просто. Це добре відомий шлях, засоби захисту від загроз в більшості випадків схожі, а деталі вимагають лише адаптивності до певної ситуації. Крім того, побудова системи захисту від зовнішніх загроз безпосередньо не впливає на працездатність підприємства.

Захист же від внутрішніх загроз набагато складніший та вимагає великих зусиль, а також витрат. Він полягає у забезпеченні безпеки самих додатків та грамотному адмініструванні, яке означає, що співробітників компанії мають чіткі привілеї щодо доступу до інформаційних ресурсів підприємства. Рішення проблеми інформаційної безпеки вимагає, з одного боку, високоорганізованого кадрового забезпечення, створення системи підготовки фахівців, що володіють відповідними знаннями та навичками забезпечення інформаційної безпеки підприємства. З іншого боку, економічна безпека неможлива без використання інноваційних технологій, однією з яких є блокчейн.

Блокчейн - це тип захищеної бази даних, яка підтримує список записів, що постійно розширюється. Кожен із записів або блоків бере посилання на попередні блоки. Це само по собі робить їх стійкими до модифікацій з боку зовнішніх джерел. Аналіз блокчейн-системи дозволяє виділити основні властивості блокчейна: наявність бази даних; використання шифрованих методів ідентифікації користувачів; розподіл між користувачами; вільна реєстрація та подальший вільний доступ до функціоналу; захищений механізм консенсусу.

Технологія блокчейн забезпечує наскрізну конфіденційність та шифрування, забезпечуючи зручність для користувачів. Фундаментом безпеки блокчейну служить децентралізована система, яка зарекомендувала себе краще, ніж централізована, яка вразлива для атак. Блокчейн може допомогти в боротьбі з кібератаками та завдяки своїй природі розповсюдження та тиражування, консенсусу учасників і використання останніх досягнень в криптографії. Безпека технології блокчейн базується на ряді принципів.

1. Однорангові з'єднання дозволяють користувачам взаємодіяти один з одним на рівних умовах. Крім того, у кожного вузла є копія розподіленої книги. Велика кількість вузлів забезпечує стійкість блокчейну навіть тоді, коли деякі з них недоступні. І якщо деякі комп'ютери заражені шкідливими програмами, правильний блокчейн буде як і раніше доступний через інших учасників мережі, які можуть легко виявити поведінку, яка відхиляється від норми.

2. Розподілений консенсус вимагає згоди між більшістю вузлів, чого важко досягти. Однак такий підхід дозволяє блокчейн-технології підтвердити єдину версію правди, не вимагаючи центрального авторитету. Порушення механізму консенсусу можливо лише в тому випадку, якщо хакери використовують 51% обчислювальної потужності блокчейну. Щоб підробити запис довелося б зламати не менше 50% + 1 комп'ютери, з'єднаних в мережу. Все це робить хакерську атаку складною та занадто витратною. Тому блокчейн вважається дуже надійним способом зберігання даних.

3. Шифрування - використовується для захисту даних та забезпечення безпеки інформації під час її руху по мережі. Блокчейн є результатом багаторічних глобальних досліджень та розробок у галузі безпеки та криптографії, що робить його потенційно ефективним інструментом захисту конфіденційної інформації та підвищення економічної безпеки.

Крім того, технологія блокчейн дозволяє створювати нові бізнес-моделі та забезпечувати підвищення рівня ефективності. У сфері фінансових послуг блокчейн дозволяє виконувати операції автоматично та з більшою ефективністю. На виробництві дає можливість постачальникам відстежувати окремі деталі від надходження сировини до доставки готової продукції споживачеві. Блокчейн підвищує ефективність, зменшує потребу в контролі, скорочує кількість посередників та оптимізує якість перевірок.

Сьогодні ця технологія не тільки має велике коло користувачів, а й встигла себе зарекомендувати на державному рівні. Один із прикладів – Естонія, яка є лідером у впровадженні електронних державних послуг на основі блокчейну. Грузія була однією з перших, яка перевела весь земельний кадастр країни на блокчейн, що дозволило підвищити прозорість прав власності на землю, зменшити частоту випадків шахрайства та значно заощадити час і витрати на реєстрацію.

Industry 4.0 викликала розвиток нових технологій з Blockchain. Ця технологія гарантує, що кіберфізичні системи, складові інтелектуального виробництва, можуть безпечно та автономно замовляти необхідні запасні частини, точно визначити майбутні збої в ланцюзі поставок до того, як вони відбудуться, та оптимізувати свої виробничі процеси для зменшення споживання енергії та інших переваг. В управлінні промисловими процесами дані стають одним з найбільш важливих активів без необхідності будь-яких зовнішніх сертифікуючих агентів і, таким чином, сприяють довірі між споживачами та партнерами. В даний час існують механізми для гарантії того, що транзакції автентифікуються в мережі (авторизованих) учасників з розподіленими базами даних, що дозволяє створювати механізми співпраці між різними виробництвами.

Виділимо основні особливості використання блокчейну з метою економічної безпеки підприємства:

1. Децентралізований характер - типовий клієнт-сервер поставляється з деякими основними питаннями. Часто сервер є вразливим, а служби брандмауера недостатньо сильні, щоб стримувати хакерів. Це звичайна мережева структура багатьох підприємств і навіть витрати на протоколи безпеки не в змозі зупинити хакерів. Саме тут в гру вступає децентралізація блокчейну, яка для підприємств пропонує пірингову мережеву систему, тому немає центрального органу для саботажу системи обліку. Більш того, тепер контроль буде в руках користувача.

2. Незмінна структура - незмінність робить леджерну систему брандмауером. В цьому випадку, якщо блок додається в Книгу один раз, ніхто не зможе його поміняти або змінити. Однак в деяких випадках підприємства можуть пред'являти і інші вимоги. Але в більшості випадків жодна людина не може змінити леджер та отримати більше привілеїв.

3. Більша прозорість – вся інформація в системі леджера відкрита для перегляду користувачами в мережі. Але блокчейн також може запропонувати процес аутентифікації та рівень доступу для захисту певної конфіденційної інформації для підприємств. Незважаючи на це, рівень прозорості величезний,

тому користувачі можуть бачити, що роблять інші користувачі, хоча їх особистість може залишатися прихованою. Таким чином, можна побачити тільки публічну адресу людини.

4. Дешева вартість - розробка свого власного блокчейну є достатньо дорогою, але є можливість використовувати готові рішення. Таким чином, можна скоротити витрати розробників або навіть мережевих менеджерів, а корпоративне блокчейн-рішення поставляється з управлінням мережею. Це функція, яку багато підприємств можуть використовувати для оновлення своєї внутрішньої мережі.

5. Швидкий результат - підприємства мають справу з досить великим обсягом трансакцій щодня. Багато платформи здатні конкурувати за трансакцію протягом 20 секунд. Це значно швидший результат у порівнянні з банками, операції яких займають від трьох до шести днів.

6. Основною і головною особливістю блокчейну є використання алгоритмів математичного обчислення, і виключення людського фактору при прийнятті рішення у системі.

Технологія Blockchain може виступати інтелектуальною платформою економічної безпеки підприємства та пропонує цілий ряд можливостей - операції з блокчейнами забезпечують більш високий рівень автоматизації, знижують витрати та прискорюють процеси, що в результаті призводить до більшої гнучкості і швидкості реакції системи.

При використанні блокчейн-технологій для побудови моделі економічної безпеки підприємства необхідно:

- враховувати тріаду (ризик – агроза - небезпека) в процесі забезпечення безпеки, а також постановку і чітке виконання всього алгоритму;
- чітко визначити мету, завдання, функції, принципи економічної безпеки підприємства;
- визначення та використання групи показників (індикаторів), що визначають економічну безпеку підприємства;
- встановлення порогових та граничних значень, при яких економічна безпека переходить в стан небезпечний;
- вибір механізму забезпечення економічної безпеки;
- моніторинг в on-line режимі основних показників та прийняття коригувальних дій.

Модель взаємодії між учасниками виробництва на основі блокчейну прискорює процеси, оскільки проведення контролю математичними та криптографічними алгоритмами скоротить час виконання всіх операцій та зменшить кількість необхідних документів. Використання блокчейн-платформ може бути набагато ефективнішим при використанні таких технологій, як смарт-контракти та Інтернет речей.

Смарт-контракти представляють собою комп'ютерні програми, які виконують операцію залежно від дій іншого об'єкта без втручання людини. Для підприємства важливо, що смарт-контракти можуть стежити за виконанням умов виробництва, транспортування, зберігання та використання товарів і комплектуючих в ланцюзі постачань. При складанні звичайної угоди, юристи прагнуть зменшити всі можливі ризики невиконання зобов'язань однієї зі сторін, тоді як розумні контракти роблять все автоматично. Смарт-контракт не можна не виконати або виконати неналежним чином, оскільки за всім стежать математичні алгоритми.

Таким чином, немає потреби обговорювати ризики, і роботу з їх мінімізації візьме на себе нейтральний рахунок. Покупець зараховує на нього гроші, а смарт-контракт переводить їх на рахунок продавця тільки після прибуття вантажу або виконання іншої умови. Крім того, процес реалізації смарт-контракту відкрито для всіх учасників блокчейну, в тому числі і податкових органів. Інтернет речей дає можливість контролювати весь ланцюг поставок, не тільки від точки відправлення до точки призначення, але і відстежувати стан продукту. Розподілений реєстр, в даному випадку, виконує функцію інформаційного інтегратора, куди відомості надходять як від учасників, так і від сенсорного і бездротового обладнання Інтернету речей. В якості такого можуть бути встановлені датчики, камери, показники температури і вологості, GPS-навігатори та інші мобільні системи, які безпосередньо передають інформацію про стан продукту, цілісність, температурний режим, маршрут його слідування, місцезнаходження на складі та інші обставини.

Ще одним важливим завданням захисту інформації, що зачіпає, блокчейн-рішення є забезпечення довіри користувачів. Усі транзакції між усіма сторонами в такій мережі дезінтегровані та децентралізовані на глобальному рівні.

Порівняння технології блокчейну та традиційних технологій зберігання даних в виробничих системах представлено у таблиці 1.

Таким чином, використання блокчейн-технологій на підприємстві вирішує проблеми, які характерні для традиційних систем баз даних, забезпечує безпечний простір для зберігання всієї інформації. Оскільки дані децентралізовані, плавне функціонування системи не залежить від будь-якого конкретного постачальника хмарних послуг. Так, як в ланцюжку блоків технологія не дозволяє змінювати дані після їх запису, вони не можуть бути змінені власниками для особистих цілей. Математичне моделювання підтверджує частину отриманих висновків, зокрема, що стосуються достовірності одержуваної інформації та її захищеності. Блокчейн як технологія поки перебуває на стадії становлення. Але навіть в такому вигляді розподілені реєстри здатні принести користь бізнесу, зробивши його операції швидшими, прозорішими та надійнішими.

Зараз перед власниками компаній стоїть завдання органічного інтегрувати блокчейн у уже функціонуючі системи, щоб поліпшити їх та адаптувати їх до сучасної реальності цифрової епохи. Технологія блокчейну на підприємстві може бути впроваджена в поточну інформаційну систему, наприклад «1С», як окрема підсистема, яка може бути підключена до будь-якої з функціональних підсистем з мінімальними витратами праці. Найбільші труднощі полягають в тому, як обробити десятки мільйонів записів блокчейн в прийнятний час для формування звіту в інформаційній системі. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на систематизацію показників моніторингу економічної безпеки на рівні господарюючого суб'єкта в on-line режимі, розробку та впровадження пілотних проектів по використанню інтернет речей і блокчейну, їх інституційного забезпечення, їх вплив на прибуток підприємства.

В основі системи забезпечення економічної безпеки підприємства повинен бути постійно діючий в часі та просторі ефективний механізм, який активно сприймає вплив зовнішніх чинників, і тому - постійно змінюється. Його функціонування можливе лише за умови наявності та взаємодії взаємопов'язаних структурних підсистем.

Таблиця 1

Порівняння технології блокчейну та традиційної технології зберігання даних

Характеристика	Технологія блокчейн	Традиційні технології
Володіння даними	Підтримка за допомогою криптографічних ключів та власних криптографічних алгоритмів	Центральний орган управління
Конфіденційність та безпека	Криптографічна аутентифікація	Налаштування кожного рядка на основі примусового виконання з центрального органу
Довіра	Через незмінні записи	Через центральний орган
Якість даних	Незмінний запис з автоматичним врегулюванням конфліктів за допомогою консенсусу по транзакціях	Для складних процесів вирішення конфліктів потребує ручного втручання
Дійсність бази даних	Безперервний потік	Надається тільки для окремих екземплярів в часі
Поширення даних	Швидке поширення по всім мережевим нотаткам	За допомогою призначених для користувача процесів синхронізації
Надійність і доступність	Однорангова мережа для розподіленої реплікації даних по всіх вузлах	Потенційна єдина точка відмови
Збережені процедури	Розумні контракти	Недоступно
Створення транзакції	Доступно для всіх дозволених сторін	Управління через центральний орган

Нормативно-правова підсистема забезпечення економічної безпеки включає всю сукупність нормативно-правових актів, що регулюють відносини, пов'язані із забезпеченням економічної безпеки на всіх рівнях управління підприємством.

Організаційно-управлінська складова охоплює органи управління підприємством, діяльність яких спрямована на реалізацію економічної політики щодо забезпечення економічної безпеки та захист економічних інтересів підприємства від загроз внутрішнього і зовнішнього характеру.

Фінансово-економічна підсистема передбачає створення та вдосконалення форм планування, кредитування, обліку та контролю заходів, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки, а також фінансування пріоритетних напрямків розвитку підприємства.

Завданням науково-технічної складової системи забезпечення економічної безпеки є сприяння переходу на інноваційний шлях розвитку, впровадження ресурсозберігаючих технологій та оновлення основного капіталу підприємства.

Система забезпечення економічної безпеки включає також кадрову підсистему, яка передбачає специфічну, повторювану діяльність, яка здійснюється в процесі управління та полягає в забезпеченні підприємства необхідним контингентом людей і інформації про них; впровадження науково обґрунтованих методів відбору, розподілу, навчання, стимулювання кадрів.

У процесі діяльності, спрямованої на забезпечення економічної безпеки велике значення має об'єктивна, повна, комплексна, інформація про економічний стан підприємства та рівень реалізації його пріоритетних інтересів. Тому

основними завданнями інформаційно-аналітичної складової системи забезпечення економічної безпеки є аналіз економічного стану, виявлення тенденцій розвитку, виявлення та оцінка загроз економічній безпеці на всіх рівнях.

Висновки. Підводячи підсумки, визначимо основні напрями вдосконалення потенціалу економічної безпеки промислового підприємства.

1. Удосконалення фінансового потенціалу передбачає забезпечення максимально високого рівня платоспроможності підприємства та ліквідності його оборотних коштів. Активно використовувати банківський капітал, не тільки для короткострокового поповнення оборотних коштів, а й для цілей інноваційного розвитку підприємства.

2. Інтелектуальний та кадровий потенціал - створення пріоритетних умов для докорінної модернізації навчально-лабораторної та науково-виробничої бази навчальних закладів, що забезпечують підготовку та перепідготовку фахівців підприємства.

3. Техніко-технологічний потенціал економічної безпеки передбачає оптимізацію виробничих потужностей, модернізацію виробництва, освоєння нової техніки, зростання обсягів поставок продукції на внутрішній та зовнішній ринки за рахунок конкурентних переваг по співвідношенню «ціна - якість».

4. Політико-правова безпека передбачає чітке дотримання законодавства в податковій, тарифній, митній, освітній та соціальній сферах. А зниження податків на промислові підприємства з боку держави дозволить відновити зростання інвестицій.

5. Забезпечення інформаційної складової економічної безпеки промислового підприємства включає в себе:

- збір та аналіз інформації, що відноситься до роботи підприємства (інформація по товарним, технологічним, трудовим, фінансовим та іншим ринкам; науково-технічна, політична інформація);

- проведення аналізу отриманої інформації (систематизація і класифікація інформації, постійна аналітична діяльність);

- прогнозування тенденцій розвитку наукового та технологічного процесів в області технологічної діяльності (фінансові прогнози, прогнози стану об'єктів виробництва та технологічного розвитку підприємства);

- оцінку рівня економічної безпеки підприємства за всіма її складовими в цілому, розробка пропозицій, направлених на підвищення її рівня;

- інші види діяльності, спрямовані на забезпечення інформаційної складової економічної безпеки підприємства (діяльність служби зі зв'язків з громадськістю, захист від недозволеного доступу до конфіденційної інформації підприємства - промислового шпигунства).

6. Екологічна безпека - дотримання норм екологічної безпеки, що дозволить не тільки мінімізувати штрафні санкції, а й активізувати процес виходу продукції підприємства на світові ринки.

7. Забезпечення силової складової економічної безпеки включає в себе вирішення наступних завдань:

- фізична безпека співробітників та керівників підприємства;

- збереження майна підприємства від негативних впливів (безпека майна, баз даних, цінностей, активів інноваційних підприємств);

- силового аспекту інформаційної безпеки;

- сприяння зовнішнього середовища бізнесу (збір та аналіз інформації про контракти підприємства на ринку, здійснення попередніх заходів з боку служби безпеки підприємства).

Таким чином, проведений аналіз показує, що будь-яке підприємство постійно піддається впливу внутрішніх та зовнішніх загроз економічній безпеці та у зв'язку з цим, проблема запобігання цих загроз та компенсацію збитку від їх дії вимагає постійного контролю. При цьому повинні досягатися основні цілі економічної безпеки - стійке і максимально ефективно функціонування промислових підприємств, створення високого потенціалу зростання і розвитку їх в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Кириченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства. К.: Крок, 2015 – 320 с.
2. Ареф'єва О.В., Кузенко ТБ. Планування економічної безпеки підприємств. К.: Вид-во Європ. ун-ту. 2004. – 169с.
3. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К.: Эльга, Ника-Центр. 2004. 784 с.
4. Волошин И.П. Типы блокчейн и анализ экономических характеристик. Экономическая безопасность и качество. 2018. № 4(33). С. 65-69.
5. Гавкалова Н.Л., Чаплигіна Ю.С. Підходи щодо визначення безпеки підприємства. Економіка розвитку. 2011. № 4 (60). С. 68-71.
6. Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство. Монографія. Харків. Вид-во «ІНЖЕК». 2006. 240с.
7. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. К. Вид-во «Лібра». 2003. 280с.
8. Колесников П., Бекетова Ю., Крылов Г. Технология блокчейн. Анализ атак, стратегии защиты. LAP LAMBERT Academic Publishing. 2017. 76 р.
9. Bryk A. Blockchain: Cyber Security Pros and Cons. Режим доступу: <https://www.apriorit.com/dev-blog/462-blockchain-cybersecurity-pros-cons>
10. Marchesoni, E. Blockchain: Shaping Industry 4.0. 2018. Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/blockchain-shaping-industry-40-eloina-marchesoni>

Панченко Н.Г.

доктор економічних наук, доцент

Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків

Войтов І.М.

ст. викладач

Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

Залізничний транспорт України в минулому проводив активну соціальну політику щодо працівників і клієнтів. Однак сучасні тенденції спаду української економіки в умовах політичної нестабільності і хаотичні трансформації безпосередньо в залізничній галузі негативно вплинули на рівень соціальної

відповідальності, обумовивши зниження довіри і привабливості АТ «Укрзалізниця» для ключових стейкхолдерів. Як наслідок, сьогодні на підприємствах залізничного транспорту поширюються кризові явища, серед яких потенційно небезпечними є порушення зобов'язань щодо забезпечення високої якості трудового життя персоналу, оскільки АТ «Укрзалізниця» є одним із найбільших роботодавців у державі й нині в компанії працює майже 260 тисяч працівників, що становить 1,4 % загальної кількості зайнятих в Україні.

З метою оцінювання стану управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту проведено кореляційний аналіз впливу факторів на зменшення чисельності персоналу залізниць і виявлено, що серед факторів, які досліджувалися, основний вплив на середньооблікову кількість працівників основної діяльності мала їхня середньомісячна заробітна плата. Визначено залежність між зміною середньомісячної заробітної плати працівника та зміною середньооблікової кількості працівників основної діяльності по залізниці, оцінено тісноту їхнього зв'язку (табл. 1).

Таблиця 1

Результати кореляційного аналізу впливу середньомісячної заробітної плати працівника основної діяльності на середньооблікову кількість працівників основної діяльності*

Філія	Апроксимація $y = f(x)$, у - середньооблікова кількість працівників (тис. осіб), x - середньомісячна заробітна плата працівника основної діяльності (грн)	Середня похибка апрокси- мації	Середній коефіцієнт еластичнос- ті	Коефіцієнт детермі- нації	Критерій Фішера ($F_{крит} = 5,12$)
Південна	$y = 55,6387 \cdot e^{-5,6 \cdot 10^{-5} x}$	$\bar{A} \approx 1,66\%$	$\bar{E} \approx -0,222$	$R^2 = 0,956$	$F_{факт} = 197,021$
Львівська	$y = 4,2577 \cdot e^{-8,1 \cdot 10^{-5} x}$	$\bar{A} \approx 1,74\%$	$\bar{E} \approx -0,312$	$R^2 = 0,974$	$F_{факт} = 333,053$
Південно- Західна	$y = 4,4044 \cdot e^{-8 \cdot 10^{-5} x}$	$\bar{A} \approx 2,02\%$	$\bar{E} \approx -0,323$	$R^2 = 0,959$	$F_{факт} = 211,435$
Одеська	$y = 61,28108 \cdot e^{-6,2 \cdot 10^{-5} x}$	$\bar{A} \approx 1,61\%$	$\bar{E} \approx -0,247$	$R^2 = 0,959$	$F_{факт} = 209,649$
Придні- провська	$y = 81,40832 \cdot e^{-0,000108x}$	$\bar{A} \approx 5,46\%$	$\bar{E} \approx -0,43$	$R^2 = 0,89$	$F_{факт} = 72,951$
Донецька	$y = 115,88518 \cdot e^{-0,000213x}$	$\bar{A} \approx 9,79\%$	$\bar{E} \approx -0,79$	$R^2 = 0,758$	$F_{факт} = 28,143$

* розраховано авторами на основі даних [1]

За статистичними даними було виявлено характер і ступінь взаємозв'язку між факторами. Міжфакторний кореляційний аналіз показав, що основним фактором, що впливає на результативну ознаку (середньооблікова кількість працівників), є середньомісячна заробітна плата працівника основної діяльності.

Результати розрахунків показали, що коефіцієнт еластичності зайнятості на всіх залізницях є меншим за одиницю, тобто попит на працю не еластичний по відношенню до середньооблікової заробітної плати працівників основної діяльності. Темпи росту заробітної плати в рази перевищують темпи зниження

чисельності персоналу, а зростання середньої заробітної плати обумовлено, в першу чергу, ростом мінімальної заробітної плати в умовах інфляції. Така ситуація негативно впливає на соціальну відповідальність залізничного транспорту перед персоналом.

Неефективне господарювання (зниження обсягів перевезень, а також негативний вплив інших факторів) і законодавчо встановлені вимоги з підвищення заробітної плати змушують залізниці скорочувати чисельність персоналу для забезпечення прийняттого рівня витрат і рентабельності господарської діяльності. При цьому специфіка залізничного транспорту як державної монополії і тиск профспілок стримують темпи зниження численності персоналу. В результаті поглиблюється криза в соціальній сфері залізничного транспорту, обумовлена з одного боку неефективною зайнятістю, а з іншого - низьким рівнем оплати праці. За цих умов наявність широкого спектра соціальних гарантій та пільг на залізничному транспорті є важливим стабілізуючим фактором, який тривалий час нівелював поширення кадрових ризиків. Однак нині намітились тенденції скорочення соціального забезпечення залізничної галузі, що слід розглядати як передумови подальшого заглиблення соціальної кризи.

Зважаючи на вище зазначене забезпечення соціальної відповідальності перед персоналом потребує впровадження антикризових інструментів управління персоналом, дія яких ґрунтується на принципах превентивності, раціональності та інноваційності, що дозволяє отримати ряд позитивних результатів: поліпшити якісний склад персоналу, побудувати більш ефективну систему управління персоналом; оптимізувати витрати на персонал. Акцентовано увагу на тому, що антикризовий підхід до соціально відповідального управління персоналом включає не тільки формальну організацію роботи з персоналом, але й сукупність факторів соціально-психологічного, морального характеру, демократичний стиль управління, турботливе ставлення до потреб людини, врахування його індивідуальних особливостей та ін.

Етапи та інструментарій антикризового управління персоналом на залізничному транспорті подано на рис. 1.

Ігнорування превентивних заходів, наявність трудового потенціалу, що не відповідає потребам підприємств залізничного транспорту в динамічному розвитку, може стати одним з чинників поглиблення кризових явищ і переходу від кризи управління до економічної і фінансової кризи.

Управління персоналом під час кризи відіграє ключову роль – проблеми рано чи пізно закінчаться, а цінних працівників після цього вже можна і не знайти.

Необхідно враховувати і те, що криза не тільки створює проблеми, але і відкриває нові можливості [1]:

- побудувати більш ефективну систему управління персоналом;
- підібрати більш ефективний персонал, звільнитися від надлишку працівників на непродуктивних напрямках;
- оптимізувати витрати на персонал.

Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з персоналом (планування, добір, підбір, розміщення та розподіл, оцінку, мотивацію, розвиток та ін.), але й сукупність чинників соціально-психологічного, морального характеру, демократичний стиль управління, турботливе ставлення до потреб людини, врахування його

індивідуальних особливостей та ін.

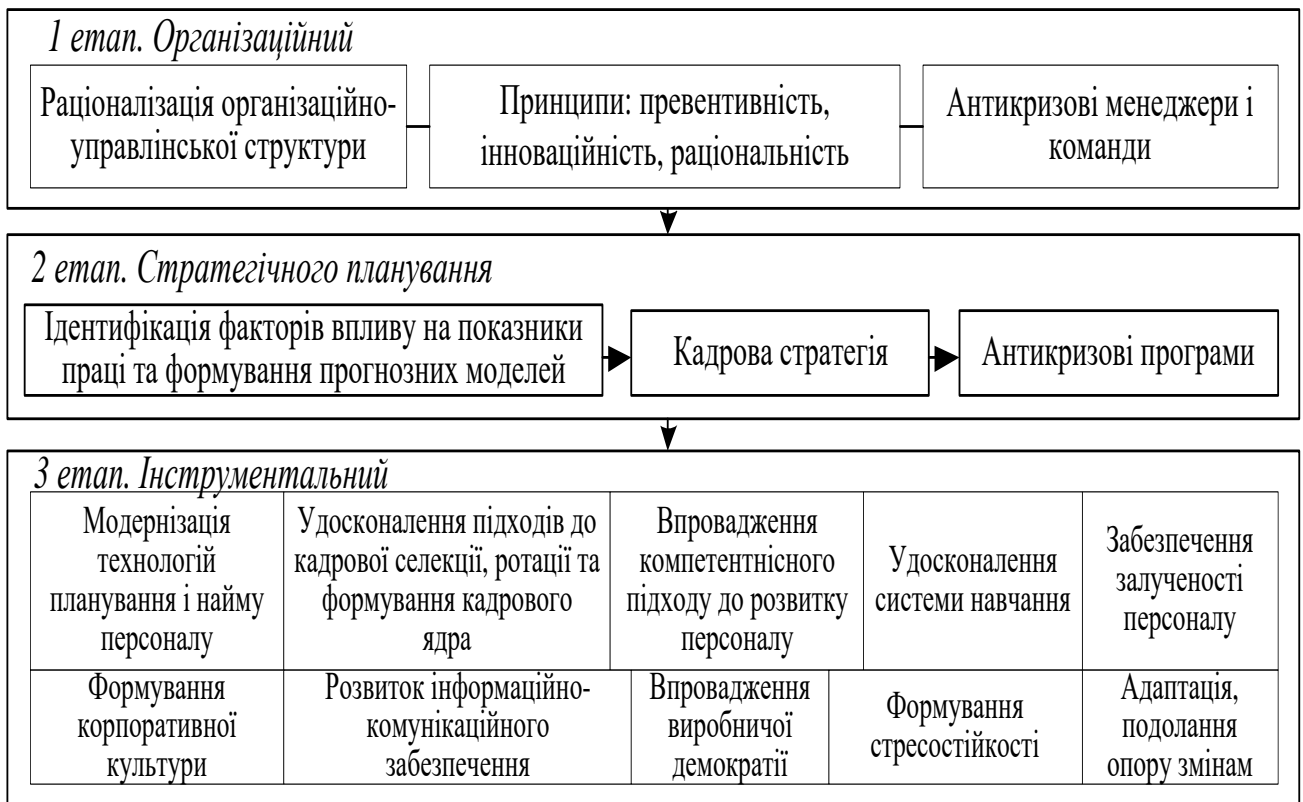


Рис. 1. Етапи та інструментарій антикризового управління персоналом у системі соціальної відповідальності залізничного транспорту*

* розроблено авторами

Система антикризового управління персоналом включає в себе такі елементи [2]:

- об'єкт управління – персонал,
- суб'єкт управління – менеджери; антикризова кадрова стратегія і політика;
- методи роботи з кадрами в режимі антикризового управління.

Система управління персоналом в умовах кризи повинна відповідати таким основним вимогам:

- зберігати або підвищувати продуктивність праці персоналу;
- бути гнучкою;
- бути економічною;
- уміло і юридично бездоганно проводити організаційно-штатні заходи.

Специфічними принципами антикризового управління персоналом є такі.

Принцип превентивної означає, що необхідно проводити діагностику впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на кадровий потенціал підприємства, причому така оцінка має проводитись до ухвалення основних рішень по реалізації наміченої діяльності, а також, що її результати будуть використовуватись при виробленні й ухваленні рішень. Суть цього принципу — кадрова робота має носити попереджувальний і випереджувальний характер, направлений на запобігання виникнення кризових ситуацій і трудових конфліктів.

Принцип інноваційності пов'язаний з впровадженням інноваційних технологій управління персоналом. Під інноваційними технологіями кадрового менеджменту слід розглядати як нові, що підвищують ефективність діяльності

організації прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), так і традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій). Прикладом перших є нові (ноу-хау) способи впливу на персонал. Зокрема, поява нових способів комунікації (телефон, Інтернет і ін.) привела до різкого зростання ефективності діяльності організацій за рахунок збільшення швидкості передачі інформації у просторі та часі. Традиційна технологія впровадження інновацій припускає використання у рамках старої процедури нового елемента управління. Так, наприклад, традиційна процедура відбору співробітників в резерв управлінських кадрів може бути доповнена інноваційною методикою виявлення генетичних маркерів лідерства (якщо такі будуть наявні).

Сучасна спрямованість інновацій в кадровій сфері пов'язана з такими завданнями:

- поліпшення продуктивності діяльності;
- ефективне навчання і розвиток персоналу;
- поліпшення робочих взаємовідносин і створення творчого середовища;
- поліпшення якості життя;
- стимулювання конструктивних ідей;
- звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей;
- підвищення сприйнятливості й адаптивності персоналу до нововведень.

Можна виділити такі інноваційні кадрові технології за групами кадрових процесів:

- технології формування персоналу (кадровий маркетинг, кейс-інтерв'ю, тестування, хедхантинг, інтерв'ю по компетенціях, е-рекрутмент та ін.);
- технології оцінки і атестації персоналу (ассесмент-центр, метод «360 градусів», коучинг та ін.);
- технології вивільнення персоналу (лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг та ін.);
- технології поточної роботи з персоналом (грейдинг персоналу, стрес-менеджмент, управління конфліктами та ін.);
- технології навчання і розвитку персоналу (коучинг, тимбілдинг, рольові й ділові ігри, управління знаннями та ін.).

Ключовими орієнтирами впровадження інноваційних кадрових технологій є:

1. Розуміння нових тенденцій в розвитку ринку праці і використання нових підходів до управління «новим персоналом» – співробітниками, характеристики яких відповідають основним соціокультурним трендам епохи;
2. Розуміння особливостей персоналу як джерела конкурентоспроможності організації, пошук нових підходів до виявлення кадрового потенціалу;
3. Застосування нових способів (в основному в області інформаційних телекомунікаційних технологій) для реалізації традиційних і нових HR-функцій;
4. Розуміння нової ролі HR-департаментів в розвитку організацій і підтримці їх конкурентоспроможності – відкриття нових компетенцій HR-фахівців і форм реалізації нових HR-функцій;
5. Застосування особливих HR-технологій, спрямованих на розвиток інноваційної діяльності в організації (як на організаційному, так і на

продуктовому рівні), в основному в області проектного управління;

6. Створення системи нових HR- метрик – оцінок вкладу зусиль в області управління персоналом в загальну ефективність організації;

7. Технології управління персоналом, що ґрунтуються на новій методології диференціації оцінки вкладу співробітників.

Принцип раціональності виходить з раціональної діяльності, під якою слід розуміти доцільну діяльність економічних суб'єктів, направлену на досягнення мети і що враховує задані обмеження і наявні можливості. Основні принципи раціонального використання персоналу – це початкові основні положення наукової організації праці, що полягають в забезпеченні раціональної зайнятості працівників; забезпеченні стабільного і рівномірного завантаження працівників впродовж робочого періоду (дня, тижня, місяця, року); забезпеченні відповідності трудового потенціалу працівника, його кваліфікації, психофізіологічних даних вимогам робочих місць, виробництва в цілому; періодичному переході працівника з одного робочого місця на інше (протягом тижня, місяця і т. д.), що забезпечує різноманітність виконуваних робіт і можливість гнучкого маневрування в процесі виробництва; забезпеченні максимальної можливості виконання на робочому місці різноманітних елементів, здійснення яких включало б в роботу різні групи м'язів і забезпечувало чергування навантажень на різні частини тіла і органи чуття людини.

Представлені принципи повинні лежати в основі концепції антикризового управління персоналом і, відповідно, повинні бути послідовно включені до всього процесу удосконалення персонального менеджменту від формування організаційної структури до обґрунтування технологій управління.

Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких як [3-4]:

- масова перекваліфікація співробітників у зв'язку з переходом на нові технології;
- омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не «вписуються» в систему нових вимог і не здатні освоїти сучасні методи роботи;
- розроблення принципів працевлаштування працівників при їх масовому вивільненні;
- широке залучення працівників до участі в управлінні підприємствами та ін.

Одним з елементів антикризового управління персоналом є антикризова кадрова політика, яка повинна бути реалістичною, творчою, орієнтованою на стійкий розвиток, на залучення до роботи людей, які професійно підготовлені, з новаторськими задатками.

Важливою рисою антикризової політики є її комплексність, що базується на єдності мети, принципів і методів роботи з персоналом, що враховує різні аспекти регулювання управлінських процесів (економічні, соціальні, соціально-психологічні, адміністративні і етичні та ін.).

Для успішності розроблення антикризової програми управління людськими ресурсами підприємства на початковому етапі завжди необхідна об'єктивна діагностика критичних явищ. Проведення діагностичної оцінки умовно поділяють на стратегічний і оперативний рівні [5].

На стратегічному рівні оцінюється кадрова безпека і кадрові ризики, активність вищого управління підприємством у побудові стратегії формування і використання трудового потенціалу, а також його відповідність поточним ситуаційним умовам; оцінюється відповідність організаційної структури меті й завданням підприємства, характеристика організаційної культури, рівень компетентності стратегічних керівників, характер взаємовідносин адміністрації з персоналом (проводиться шляхом інтерв'ювання ключових керівників, вивчення бізнес-планів і звітів за наслідками діяльності, вивчення документації, що регламентує систему управління працею).

На оперативному рівні оцінюється ефективність роботи з людськими ресурсами; наявність або відсутність необхідних складових системи управління персоналом, їх адекватність цілям підприємства, правильність їх виконання. Тут досліджуються такі складові, як відповідність кадрової політики, планування персоналу, принципи відбору і найму, адаптація, стимулювання праці, оцінка і навчання, ротація, організація праці, планування кар'єри і звільнення працівників.

При антикризовому управлінні особливе значення має якість управління, здатність основних менеджерів вирішувати самостійно складні проблеми, використовуючи весь сучасний управлінський інструментарій на основі новаторських методів і прийомів. Звідси необхідно докладніше зупинитися на характеристиці вимог до менеджера, який повинен мати глибокі знання в галузі управління підприємством; високу компетентність в питанні технології виробництва; володіти не тільки навиками адміністрування, але і підприємництва; бути здатним ухвалювати обґрунтовані і компетентні рішення на основі узгодження з підлеглими керівниками і працівниками, також у сфері розподілу і оцінки результатів участі кожного в їх виконанні.

Успіх діяльності керівників залежить від вирішення взаємопов'язаних проблем, обумовлених відносинами керівництва з трудовим колективом підприємства при вирішенні проблем мобілізації кадрового потенціалу підприємства на реалізацію антикризової програми.

Для працівників підприємств, що функціонують в умовах кризи, велике значення має демонстрація керівником своєї близькості до колективу, довір'я до професійної компетентності та соціальної відповідальності керівника, віра в те, що він достатньо твердий і достатньо кваліфікований, щоб згуртувати колектив навколо себе і мобілізувати його на реалізацію антикризової програми з якнайменшими втратами для колективу.

Необхідно врахувати, що антикризова кадрова політика включає уміння формувати склади команд з керівників і спеціалістів, які об'єднанні загальними інтересами й цілями, що пов'язані з оздоровленням і посткризовим розвитком. Під назвою «антикризова команда» слід розуміти не окремий підрозділ або неформальну групу, а певний склад менеджерів, які відповідають трьом вимогам: об'єднані спільною метою та інтересами, пов'язаними з виживанням та розвитком підприємства; мають необхідну фахову (професійну) підготовку; готові до командної співпраці, співробітництва та взаємодії.

До складу антикризової команди доцільно включати [3]:

- адаптивних менеджерів, здатних легко адаптуватися до змін і нововведень, брати на себе додаткову відповідальність і повноваження, мобілізувати колектив підприємства на розв'язання нових задач антикризового та інноваційного характеру, до проведення агітаційної та антистресової пропаганди;

- кваліфікованих фахівців, здатних вирішувати інноваційні завдання техніко-технологічного, організаційного, фінансово-економічного характеру; фахівців з маркетингу, які мають відповідну інформацію, професійні зв'язки та вміння щодо вивчення попиту, необхідної корекції діючого та розроблення нового маркетингового комплексу.

Спеціалісти антикризової команди повинні володіти мистецтвом вирішення проблем у процесах антикризового управління, мати навички практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності.

Важливе місце в антикризовому управлінні персоналом належить створенню нового організаційно-управлінського фундаменту – нових організаційних структур за видами діяльності, перерозподілу персоналу між ними, створенню нових управлінських зв'язків, а також уточненню функцій і завдань рівнів менеджменту, введенню єдиних кваліфікаційних стандартів.

Криза обумовлює впровадження змін, модернізацію заходів управління персоналом на всіх його етапах. Так, при плануванні та маркетингу персоналу виникає необхідність вдосконалення методик розрахунку потреб у залученні й підготовці персоналу за різними професійно-кваліфікаційними групами, у тому числі з виділенням груп персоналу, чисельність яких різною мірою залежить від об'ємів перевезень. При прийманні нових працівників акцент зміщується в бік якості підготовки, що дозволяє скоротити витрати на додаткову підготовку, адаптацію, поліпшити «стартові умови» для їх подальшого розвитку і професійного зростання.

Модернізація і уніфікація технологій найму і відбору персоналу здійснюється за рахунок розроблення методик оцінки кандидатів за наявності декількох кандидатур, забезпечення відповідності технологій відбору персоналу (тестування) профілям посади, автоматизації процесів оформлення нових працівників і удосконалення технологій оцінки випускників учбових закладів.

При селекції та ротатії персоналу слід оцінити кадровий склад підприємства щодо можливості використання працівників для вирішення нових завдань. Особливо цікавою є інвентаризація спеціальностей з урахуванням базової і додаткової освіти працівника.

Вирішальним завданням управління персоналом є забезпечення залученості персоналу, що припускає: широку інформованість; систему об'єктивної оцінки ефективності діяльності; встановлення чіткого взаємозв'язку між економічною ефективністю, продуктивною і прибутковою працею й матеріальним і соціальним благополуччям персоналу.

Реалізація принципу залученості дозволяє перетворити кадровий потенціал професійних, відповідальних і мотивованих до праці працівників у найцінніший капітал, першооснову ефективної корпоративної діяльності.

Для забезпечення залученості персоналу слід процеси управління персоналом (розвиток персоналу, комплектування, утримання персоналу і т.д.) частково переорієнтувати на виконання індивідуально адресних завдань підвищення особистої ефективності:

- виявлення і утримання найцінніших і перспективних працівників;
- підготовка з метою забезпечення найбільшої відповідності нових працівників необхідним компетенціям;
- розвиток талантів;
- створення міжфункціональних команд;

- організація комунікаційних (інформаційних) потоків і зворотного зв'язку.

В умовах кризи і змін постає завдання залучення учасників колективу в інноваційний процес. Важливою проблемою, яку необхідно вирішити в цьому аспекті, є подолання опору персоналу змінам.

Серед причин опору персоналу змінам можна назвати [6]:

- неповноту і однобічність інформації про зміни;
- незацікавленість персоналу; порушення зобов'язань, обіцянок з боку учасників інноваційного процесу;
- відсутність необхідного професійного досвіду;
- недовіра до керівництва галузі; нерозвиненість мотивів до досягнень, успіхів;
- відсутність необхідної і достатньої організованості;
- ініціювання змін «зверху» тощо.

Виділяють три основні види опору, що впливають на формування негативної установки працівників до змін: логічний, психологічний і соціальний.

Логічний опір означає незгоду співробітників з фактами, раціональними доводами, логікою. Логічний опір виникає на ґрунті реального часу і зусиль, необхідних для адаптації до змін, включаючи освоєння нових посадових обов'язків. Це реальні витрати, яких зазнають працівники, навіть при тому, що в довгостроковій перспективі йдеться про сприятливі для них зміни, а отже, менеджменту необхідно їх, так чи інакше, компенсувати.

Психологічний опір ґрунтується на емоціях, почуттях і установках. Психологічний опір є внутрішньо «логічним» з точки зору установок працівника і його почуттів стосовно змін. Співробітники можуть боятися невизначеності, не довіряти керівникам або відчувати загрозу своїй безпеці.

На рівні колективів підприємств зміни піддають небезпеці цінності дружніх відносин і статуси членів колективу, що є соціальним опором інноваційним змінам.

Одним з напрямків зменшення опору персоналу є їх об'єднання навколо загальної мети, якою може бути мета загального збільшення якості процесів та результатів діяльності усього колективу.

Стратегічною задачею антикризового управління персоналом підприємств залізничного транспорту слід визначити і формування належної корпоративної культури як нового мотиваційного інструменту, здатного до формування компетентного, активного працівника, що ототожнює особисту мету із завданнями підприємства, галузі.

Важливе місце серед важелів управління трудовою поведінкою працівників галузі займає система постійного навчання і підвищення кваліфікації. Основний наголос в даному процесі робиться на навчання в різноманітних його формах: дистанційне навчання, навчання на робочому місці, наставництво, внутрішньовиробничі семінари і тренінги.

Для того щоб ефективно управляти людьми, необхідно застосовувати методики оцінки не тільки професійного але й особистісного компетентісного розвитку кадрів, що будуть сприяти досягненню головних цілей-цінностей залізничної галузі. Звичайно, оцінку професійної відповідності працівника займаній посаді в жодному разі не можна залишати поза увагою, адже робота на залізничному транспорті має підвищений рівень небезпеки і відповідальності. Однак виконання поставлених перед працівником завдань великою мірою

залежить і від його особистісних якостей, цінностей, потреб і т. ін. Тому назріла необхідність реалізації компетентнісного підходу в управлінні персоналом вітчизняних підприємств залізничного транспорту. Технологія управління компетенціями інтегрує технології управління по цілях, визначення вимог виробництва і передбачає приведення персоналу організації у відповідність цим вимогам. Тобто компетентнісний підхід передбачає оцінку персоналу через порівняння результативності, якості та складності здійсненої праці з еталонними характеристиками на даній посаді. Трудова поведінка, яка потрібна для успішної роботи на посаді, може бути досить точно описана набором певних компетенцій. Цей набір називається моделлю компетенцій [7].

На етапі реформування залізничного транспорту однією з найважливіших стратегічних цілей кадрової стратегії є адаптація персоналу до змін, що відбуваються в ході реформування, яка повинна бути направлена на стабілізацію трудового колективу, ефективну колективну поведінку, прийняття нових умов праці та отримання синергетичного ефекту від спільної діяльності.

На етапі реформування адаптаційні заходи повинні включати [6]:

- посилення роботи профспілок та проведення роз'яснювальної роботи щодо збереження соціальних гарантій;
- перепрофілювання колективів підприємств; проведення роз'яснювальної роботи з персоналом щодо основних положень програми реформування та його значення для подальшого розвитку АТ «Укрзалізниця»;
- розробка та впровадження механізму мотивації персоналу в нових умовах функціонування.

Таким чином, проведено кореляційний аналіз впливу факторів на рівень зайнятості працівників залізниць, що засвідчив тенденції поширення кризових явищ у соціальній сфері за рахунок неефективної зайнятості та низького рівня оплати праці. Зроблено висновок, що забезпечити вихід вітчизняного залізничного транспорту з кризового періоду покликана система антикризового управління персоналом, яка ґрунтується на принципах превентивності, раціональності та інноваційності, що дозволяє реалізувати комплекс дієвих заходів, направлених на розвиток персоналу, підвищення результативності діяльності та оптимізацію кадрового потенціалу. З'ясовано, що впровадження антикризового інструментарію управління персоналом у систему забезпечення соціальної відповідальності залізничного транспорту сприятиме отриманню таких позитивних ефектів, як підвищення ефективності управління, поліпшення якісного складу персоналу, оптимізація витрат.

Визначено, що у системі антикризового управління персоналом підприємств залізничного транспорту постають питання переходу до нових моделей управління персоналом, а це вимагає підвищення соціально-економічної привабливості професій у сфері залізничного транспорту, стимулювання якості праці, зміни принципів соціальної підтримки і мотивації праці, розвитку корпоративної культури. Першочергового значення набуває розвиток здібностей працівників у сфері реалізації інноваційної діяльності, обміну досвідом з питань управління персоналом залізниць інших країн, перепідготовка персоналу у відповідності з вимогами міжнародних стандартів та систем якості. Все це вимагає створення на рівні залізниць центрів розвитку персоналу, його професійної та психологічної підготовки, які б комплексно підходили до проблеми, що розглядається. Крім того, сьогодні необхідним є впровадження

ефективного механізму індивідуалізованого управління персоналом підприємств, який ґрунтується на врахуванні внутрішніх цінностей службовців, що забезпечує підвищення якості процесу управління персоналом і, як наслідок, зростання ефективності роботи підприємства.

Список використаних джерел:

1. Довідник основних показників роботи регіональних філій ПАТ «Українська залізниця» (2002-2017 роки) / Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця». Управління статистики. Київ, 2018. 36 с. ПАТ «Укрзалізниця» : веб-сайт. URL: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/> (дата звернення: 1.02.2018).
2. Антикризисное управление человеческими ресурсами : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности 080104 "Экономика труда" и другим экономическим специальностям / Под. ред. Н. А. Горелов. СПб. : Питер, 2010. 428 с.
3. Воронкова, В. Г. Беліченко А. Г., Попов О. М. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник для внз / за ред. В. Г. Воронкової ; ЗДІА. К. : Професіонал, 2006. 567 с.
4. Базаров Т. Ю., Еремін Б. Л. Управление персоналом : учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М : ЮНИТИ, 2002. 560 с.
5. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации : учеб. М. : Маркет ДС, 2010. 176 с.
6. Калініченко Л. Л. Методологічний підхід до управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах реформування галузі : монографія. Х. : УкрДАЗТ, 2012. 382 с.
7. Шмидт В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала : учеб.-метод. пос. М. : Речь., 2008. 160 с.

ПІСЛЯМОВА

Наукові досягнення, представлені авторами в монографії, розкривають потенціал інтелектуальної та інноваційної модернізації як національної економічної системи так окремих підприємств в умовах неотехнологічного відтворення. Розвиток нарощування конкурентоспроможності та поява нових викликів до забезпечення ефективності розвитку спонукають до наукового пошуку інноваційних методів (інструментів) управління економічними процесами і системами, обґрунтування стійкості й ефективності використання ресурсів. Отримані наукові досягнення формують наукове підґрунтя ефективності управління такими аспектами забезпечення інноваційності розвитку підприємств як конкурентоспроможність, безпека, фінансова стійкість, якість та гнучкість виробництва продукції. Описані в наукових дослідженнях результати розкривають альтернативність напрямів діяльності підприємств в глобальному просторі та обґрунтовують вибір стратегічних пріоритетів розвитку економічного потенціалу, що в сукупності формує теоретико-методологічну основу для забезпечення ефективності модернізації підприємств в умовах неотехнологічного відтворення.

Бажаємо нових професійних досягнень та творчих відкриттів авторам наукового видання!!!

З повагою, редакція видання

ЗМІСТ

	Стор.
<i>Передмова</i>	3
<i>Розділ 1. Методологія стратегічного управління інноваційним процесом</i>	7
<i>Ареф'єва О.В.</i> Стратегічні орієнтири інтелектуально-інноваційного процесу управління конкурентним розвитком.	7
<i>Проценко А.В.</i> Домінантні чинники управління структурними трансформаціями інноваційного потенціалу підприємства.	15
<i>Прохорова В.В., Коваленко Д.В.</i> Інноваційне бізнес-моделювання підприємств: стратегічні детермінанти	26
<i>Розділ 2. Теоретико-методичні основи модернізації підприємств в умовах неотехнологічного відтворення</i>	33
<i>Тульчинська С.О., Вовк О.М.</i> Методологічні засади модернізації підприємств інфраструктурної сфери.....	33
<i>Гавкалова Н.Л., Гагаринів О.В.</i> Неоіндустріальна модернізація як умова інтенсифікації управління на підприємстві.	41
<i>Штангрет А.М., Никоненко У.М.</i> Управління безпекою розвитку підприємств високотехнологічного сектору економіки в умовах неоіндустріальної модернізації.	49
<i>Розділ 3. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств у сучасних умовах</i>	59
<i>Гончаренко І.М.</i> Особливості розвитку інноваційного підприємництва в Україні.	59
<i>Ковальчук А.М.</i> Економічна діагностика інноваційного розвитку авіапідприємств.	68
<i>Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Дуксенко О.П.</i> Контролінг інновацій в системі управління підприємством.	77
<i>Полоус О.В.</i> Інноваційна діяльність України: глобальний вимір та національні пріоритети розвитку.	84
<i>Розділ 4. Фінансове забезпечення адаптивного управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення</i>	92
<i>Ареф'єв В.О.</i> Фінансові механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємства.	92
<i>Бондаренко О.М.</i> Витрати авіапідприємства та їх вплив на фінансовий стан в сучасних умовах.	98
<i>Довбуш В.І.</i> Особливості фінансової звітності ІТ-компаній в контексті стандартизації бухгалтерського обліку.	107
<i>Дикань О.В., Гараєв М.В.</i> Управління інвестиційними ризиками на підприємствах залізничного транспорту.	116
<i>Мягих І.М., Кожушко Р.Ю.</i> Удосконалення системи бюджетування на підприємстві.	127
<i>Квасницька Р.С., Тарасюк М.В.</i> Інвестиційні ресурси як важлива компонента інвестиційного потенціалу промислового підприємства.	133

Розділ 5. Методологічні засади адаптації організаційної поведінки підприємств	142
<i>Лепейко Т.І. Близнюк Т.П.</i> Вплив стадії життєвого циклу організації на її тип організаційної культури.	142
<i>Васюткіна Н.В., Палеха О.Ю.</i> Формування взаємодії суб'єктів туристичного ринку задля підвищення якості туристичного продукту. . .	154
<i>Дудко П.М.</i> Конкурентні переваги в системі цілей стратегічного розвитку вищого навчального закладу: теоретико-методичний аспекти. .	162
<i>Ігуменцев О.В.</i> Інтелектуалізація управління організаційними змінами підприємства при забезпеченні ресурсозбереження.	175
<i>Крахмальова Н.А.</i> Системний підхід до управління виставково-ярмарковою діяльністю.	180
<i>Моргулець О.Б., Нищенко О.В.</i> Практика управління бізнес-процесами підприємства з використанням аутсорсингу.	193
<i>Побережна З.М.</i> Формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю авіапідприємств на конкурентних ринках. . .	204
<i>Токмакова І.В., Овчиннікова В.О., Корінь М.В.</i> Структурно-організаційні трансформації на залізничному транспорті як основа його інтеграції в європейський транспортно-логістичний простір.	213
Розділ 6. Безпекові аспекти реалізації адаптивного управління підприємствами.	222
<i>Ареф'єв С.О., Титикало В.С.</i> Управління економічною безпекою підприємств на конкурентних ринках за холічним підходом.	222
<i>Альнаджар А.</i> Фактори формування фінансової безпеки підприємства. .	228
<i>Касьянова Н.В., Кравчук Н.М.</i> Управління економічною безпекою підприємства за допомогою цифрових технологій.	235
<i>Панченко Н.Г., Войтов І.М.</i> Формування системи антикризового управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту.	244
Післямова.	255

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ
НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ**

Монографія

Редактор *Ареф'єва Олена Володимирівна*
Технічний редактор *Вовк Ольга Миколаївна*

Альнаджар А.	Коритько Т.Ю.
Ареф'єв В.О.	Корінь М.В.
Ареф'єв С.О.	Кравчук Н.М.
Ареф'єва О.В.	Крахмальова Н.А.
Близнюк Т.П.	Лепейко Т.І.
Бондаренко О.М.	Моргулець О.Б.
Васюткіна Н.В.	Мягких І.М.
Вовк О.М.	Никоненко У.М.
Войтов І.М.	Нищенко О.В.
Гавкалова Н.Л.	Овчиннікова В.О.
Гагаринов О.В.	Палеха О.Ю.
Гараєв М.В.	Панченко Н.Г.
Гончаренко І.М.	Пілецька С.Т.
Дикань О.В.	Побережна З.М.
Довбуш В.І.	Полоус О.В.
Дудко П.М.	Прохорова В.В.
Дуксенко О.П.	Проценко А.В.
Ігуменцев О.В.	Тарасюк М.В.
Касьянова Н.В.	Титикало В.С.
Квасницька Р.С.	Тульчинська С.О.
Коваленко Д.В.	Токмакова І.В.
Ковальчук А.М.	Штангрет А.М.
Кожушко Р.Ю.	

**Рекомендовано до друку Вченою радою Національного авіаційного
університету, протокол № 1 від 26 лютого 2020 року**

Наукове видання

**АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ
НЕОТЕХНОЛОГІЧНОГО ВІДТВОРЕННЯ**

Монографія

Редактор *Ареф'єва Олена Володимирівна*
Технічний редактор *Вовк Ольга Миколаївна*

Підписано до друку 26.02.2020 р.

Формат 60x84/16. Папір офсетний.

Ум. друк. арк. 18,98

Наклад 300 прим.

ФОП Маслаков Руслан Олексійович

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників

і розповсюджувачів видавничої продукції

ДК №4726 від 29.05.2014 р.

Тел. (095) 699-25-20, (098) 366-48-27.

E-mail: osvita2005@gmail.com, www.rambook.com.ua

ВД «Освіта України»®

Видавничий дім «Освіта України» запрошує авторів до співпраці
з випуску видань, що стосуються питань управління,
модернізації, інноваційних процесів, технологій, методичних
і методологічних аспектів освіти та навчального процесу
у вищих навчальних закладах.

Надаємо всі види видавничих та поліграфічних послуг.